



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN
INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA

UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL
DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO
LOCAL: ENFOQUE SISTÉMICO Y CON
PARTICIPACIÓN CIUDADANA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN INGENIERÍA

(INGENIERÍA DE SISTEMAS – PLANEACIÓN)

P R E S E N T A

JULIO CÉSAR CANO PEÑALOZA



TUTOR
DR. JAVIER SUÁREZ ROCHA

MÉXICO, D.F.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dr. Sánchez Guerrero Gabriel de las Nieves

Secretario: M.I. Figueroa Palacios José Domingo

Vocal: Dr. Suárez Rocha Javier

1^{er} Suplente: M.I. Rigaud Téllez Nelly

2^{do} Suplente: Dr. Fuentes Maya Sergio

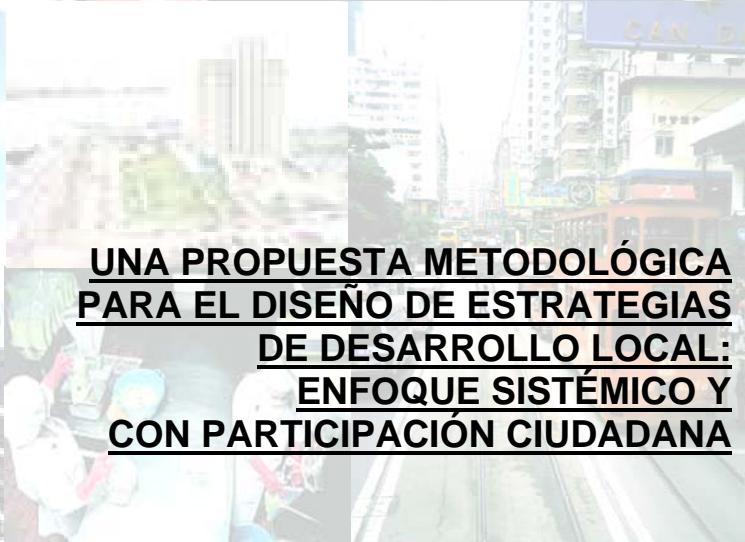
Lugar donde se realizó la tesis:

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS/POSGRADO DE INGENIERÍA/UNAM

TUTOR DE TESIS:

DR. JAVIER SUÁREZ ROCHA

FIRMA



**UNA PROPUESTA METODOLÓGICA
PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS
DE DESARROLLO LOCAL:
ENFOQUE SISTÉMICO Y
CON PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

DEDICATORIA

A mi madre Soledad

Por su tenacidad y entrega y por conseguir que nuestra familia se conservara y saliera avante ante todas las adversidades presentadas.

A mis hermanos Edgar y Jesús

Por su presencia en los momentos más difíciles y esperando que juntos podamos cumplir nuestros objetivos y proyectos venideros de una manera exitosa.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a:

- La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) → *"Por el prestigio que otorga la obtención de un título académico de esta máxima casa de estudios y por el conjunto de valores éticos y humanísticos que pregona en su diario acontecer académico"*
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) → *"Por haberme otorgado una beca durante el periodo de estudio de la maestría y que gracias a este apoyo económico pude concluir en tiempo y en forma el proceso de titulación"*
- Profesores → *"Por la transmisión de su experiencia y conocimiento, a fin de que aprovechara al máximo mi paso por las aulas"*
- Personal administrativo → *"Por su apoyo en los diversos trámites y procedimientos administrativos"*
- Al departamento de Sistemas → *"Por haberme transmitido una visión más práctica del mundo y su entorno, en dos sentidos: Un primero relacionado con la dimensión lucrativa y un segundo relacionado con la parte humana y social de todo proyecto a emprender. También le agradezco, por haberme despertado un gran número de inquietudes profesionales, que posiblemente puedan ser mis líneas de ejercicio profesional en un futuro"*
- A mis compañeros y amigos → *"Por el tiempo de convivencia que lo traduje en diversas enseñanzas, que me permitieron crecer humana y profesionalmente"*

"Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que por su interacción, me transmitieron alguna experiencia, conocimiento o enseñanza a lo largo del periodo de estudio de la maestría"

Julio C. Cano

ÍNDICE DEL CONTENIDO

	N° Pág.
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1: CONCEPTOS TEÓRICOS Y FUNDAMENTOS	
1.1 DESARROLLO LOCAL ENDÓGENO	14
1.2 GEOGRAFÍA ECONÓMICA	20
1.3 HERRAMIENTAS DE CARÁCTER TÉCNICO PARA EL DESARROLLO LOCAL	22
1.4 EL PAPEL ACTUAL DE LA CIUDAD	25
1.5 IDENTIDAD E IMAGEN TERRITORIAL	28
1.6 MEDIO INNOVADOR	30
1.7 SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES	31
1.8 DESARROLLO BASADO EN EL CONOCIMIENTO	36
1.8.1 CIUDADES DEL CONOCIMIENTO	37
1.9 INICIATIVAS DE ARTICULACIÓN EN AMÉRICA LATINA	39
1.10 EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN LOCAL EN MÉXICO	43
CAPÍTULO 2: PROBLEMÁTICA	
2.1 DEFICIENCIAS EN LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN DEL DESARROLLO LOCAL	47
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	
3.1 ENFOQUES Y TIPOLOGÍAS DE LAS INICIATIVAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL/REGIONAL	54
3.1.1 TEORÍA DE SERGIO BOISIER	54
3.1.2 TEORÍAS DE ARTICULACIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN AMÉRICA LATINA	58

3.1.3 OTROS ENFOQUES DE CLASIFICACIÓN DE LAS INICIATIVAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	63
3.2 CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN	64
CAPÍTULO 4. PROPUESTA METODOLÓGICA	
4.1 ORIGEN DE LA PROPUESTA	68
4.2 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL	76
4.2.1 PRERREQUISITOS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL	77
4.2.2 FASES DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL	82
4.2.2.1 ORGANIZACIÓN DEL PROCESO	84
4.2.2.2 EXPLORACIÓN DEL MEDIO	99
4.2.2.3 POSICIONAMIENTO DE LA LOCALIDAD	110
4.2.2.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	127
4.2.2.5 MARCO ESTRATÉGICO DE ACCIÓN	143
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	151
REFERENCIAS	154
GLOSARIO	159
ANEXOS	163

LISTA DE FIGURAS

	N° Pág.
Figura 1. Interacciones del desarrollo endógeno con el territorio	17
Figura 2. Conceptualización del proceso de desarrollo local/regional	20
Figura 3. Geografía económica: La lógica espacial del capitalismo mundial	21
Figura 4. Etapas del Marco Lógico	24
Figura 5. Principal problemática de los procesos de planeación del desarrollo local	50
Figura 6. Elementos Fundamentales para la elaboración de la Propuesta Metodológica	51
Figura 7. Esquema Básico de un Modelo de Caja Negra	70
Figura 8. Mapa de relaciones	88
Figura 9. Representación de cualquier ámbito con sus subsistemas y los niveles de desagregación	105
Figura 10. Elementos a representar de cada subsistema del TEMA URBANO	105
Figura 11. Matriz de Interacción ORLP	119
Figura 12. Matriz de Interacción de los Capitales Locales	123
Figura 13. Ejemplos de sectores, áreas, actividades y características estratégicas de la localidad	125
Figura 14. Selección final de los componentes estratégicos locales	126
Figura 15. Agrupación de los problemas, lobo solitario y problemas repetidos	131
Figura 16. Primera síntesis de problemas	131
Figura 17. Primera síntesis de los diversos grupos de trabajo	132
Figura 18. Columnas de problemas después del proceso de reducción	133
Figura 19. El Árbol de Problemas	134
Figura 20. Escalera causa-efecto	135
Figura 21. Escalera medios–fines	136
Figura 22. Relación estructural del Árbol de Objetivos con el plan de acción	138
Figura 23. Marco General Estratégico	150

LISTA DE TABLAS

	N° Pág.
Tabla 1. Diferentes roles de la ciudad global: una taxonomía	28
Tabla 2. Iniciativas de gestión y promoción de articulación en América Latina	41
Tabla 3. Otras iniciativas de articulación productiva en América Latina	43
Tabla 4. Iniciativas de impulso al desarrollo local en México	44
Tabla 5. Experiencias de eslabonamientos productivos en México	45
Tabla 6. Otros enfoques de clasificación de las iniciativas de desarrollo económico local	64
Tabla 7. Diversos criterios de clasificación de las iniciativas de desarrollo económico local/regional en América Latina	66
Tabla 8. Fases de la propuesta metodológica	82
Tabla 9. Fases de organización del modelo del plan de trabajo y sus características	85
Tabla 10. Tipología de capitales de un territorio	111
Tabla 11. Matriz de Potencialidades y Limitaciones	116
Tabla 12. Matriz de Retos y Obstáculos	117
Tabla 13. Cuestionario para el análisis estratégico del CAPITAL ECONÓMICO-PRODUCTIVO	118
Tabla 14. Priorización de las estrategias por capital urbano local	121
Tabla 15. Estrategias generales del plan estratégico de desarrollo local	122
Tabla 16. Matriz de Planeación de Proyectos	144
Tabla 17. Matriz de Mayor Desagregación de la MPP	145
Tabla 18. Matriz para el Programa Operativo de un Proyecto	146
Tabla 19. Matriz para el Seguimiento y Evaluación de Actividades	146
Tabla 20. Matriz para el Seguimiento y Control de Resultados	146

RESUMEN

La propuesta de este trabajo de tesis es una metodología dirigida a los especialistas en planeación y desarrollo local, con el fin de que les sea útil en el diseño de Estrategias de Desarrollo Local, y se pretende que sea aplicable a las ciudades de la República Mexicana.

Esta metodología tiene tres características generales: un enfoque sistémico manifestado por la importancia del estudio y el fomento de la interacción entre el ámbito local y su entorno; el uso de diversos mecanismos de participación ciudadana como medio para promover el capital social local; y el aprovechamiento de las potencialidades endógenas para el direccionamiento estratégico del desarrollo de la localidad.

Entre las principales ventajas atribuibles a la propuesta metodológica, son por un lado, el enfoque de participación ciudadana, mediante el cual la población local se convierte en la principal instrumentadora del plan de acción de la iniciativa de desarrollo, y por otro lado, la construcción a lo largo del proceso de diseño de la iniciativa, de una imagen e identidad territorial, a fin de que la ciudadanía logre identificarse y se involucre más fácilmente con el proyecto de la Estrategia de Desarrollo Local. Una de las limitaciones que puede mostrar la metodología es la escasez de atributos administrativos-institucionales, es decir, aquellos relacionados con la organización de la Iniciativa de Desarrollo y su interdependencia con los tiempos y procedimientos gubernamentales. Además, la metodología que se presenta es solamente una propuesta teórica, aún no ha sido aplicada en algún caso real, por lo tanto, para poder llevarla a la práctica podría ser necesario hacerle algunas modificaciones con el fin de adaptarla a las circunstancias específicas según sea el caso de que se trate.

Para lograr lo anterior, se usan diversos enfoques teóricos e instrumentos metodológicos, algunos de ellos, son: El Enfoque de Sistemas, la Planeación Estratégica, la técnica TKJ y la metodología ZOPP; además de otros instrumentos de participación ciudadana como son las encuestas, los foros ciudadanos y las plenarios.

Palabras Clave: Desarrollo Local, Potencialidades, Ejes Estratégicos, Identidad e Imagen Territorial, Capitales Urbanos, Enfoque Sistémico, Participación Ciudadana, Endógeno.

ABSTRACT

The thesis presents a methodological proposal, which is focused to specialists in Planning and Regional development, with the purpose to be useful in Local Development Strategies design and it can be applicable to conformed cities of the Mexican Republic.

This methodology has three general characteristics: a systemic approach due to the importance of the study and the promotion of the interaction between the local scope and its surroundings, mechanisms of civic participation as a mean to promote local capital stock and the advantage of the endogenous potentialities for strategic addressing of the development of a locality.

The main advantages of the methodological proposal are the next: on the one hand, the civic participation approach, through which, the local population can become the main actor of the action plan of the development initiative, and on the other hand, the possibility that an image and territorial identity can be built throughout the process of design of the initiative, in order to that the citizenship could be identified itself and involves more easily with the Strategy of Local Development project. The methodology has some limitations, as: the shortage of administrative-institutional attributes, that is to say, those related to the organization of the Initiative of Development and its interdependency with the governmental times and procedures. Also, the methodology is only a proposal, not yet has been applied to some real case, therefore, to operate could be necessary modify it, in order to adapt it to the specific circumstances according to case in question.

In order to achieve these objectives, diverse theoretic approaches and methodological instruments were used, some of them are: The Systems Approach, the Strategic Planning, TKJ technique and ZOPP methodology, besides other civic tools based in participation such as surveys, the forums and plenary sessions.

Keywords: Local development, Potentialities, Strategic Axes, Identity and Territorial Image, Urban Capitals, Systemic Approach, Civic Participation, Endogenous

OBJETIVO GENERAL

Presentar una metodología para el diseño de Estrategias de Desarrollo Local, con un enfoque sistémico, incluyendo mecanismos de participación ciudadana y con sustento en el potencial endógeno de la localidad.

OBJETIVOS PARTICULARES

Para cumplir el objetivo general es necesario alcanzar los siguientes objetivos particulares:

1. Identificar y fomentar la construcción de una identidad e imagen territorial como marco de la Estrategia de Desarrollo Local.
2. Incluir en la Estrategia de Desarrollo Local la construcción de un sistema de capitales urbanos locales.
3. Basar la Estrategia de Desarrollo Local en la identificación de las potencialidades o ventajas competitivas locales y la posterior formulación de las acciones necesarias que permitan alcanzar el desarrollo local.
4. Proponer diversos instrumentos de participación ciudadana, en todas las etapas de diseño de la Estrategia de Desarrollo Local.
5. Y finalmente, lograr plasmar los cuatro objetivos anteriores en la metodología propuesta y diseñarla lo más aterrizada y operativamente posible.

SUPUESTO

El diseño de una Estrategia de Desarrollo Local, requiere del análisis y estudio de aspectos propios del territorio, como la identificación y el fomento de la identidad e imagen territoriales, el aprovechamiento del potencial endógeno y la construcción de capital social mediante mecanismos de gobernanza ciudadana, todo ello para la generación de una iniciativa que promueva un desarrollo territorial más integral, sostenido y duradero y cuyo beneficio se extienda a toda la comunidad.

INTRODUCCIÓN

La expresión “desarrollo local” parece reflejar algo más que la de “desarrollo económico local”, ya que la primera alude también a las dimensiones social, ambiental, cultural e institucional, incluso ambas expresiones se utilizan indistintamente en algunos sectores del quehacer cotidiano. Sin embargo, debido a la búsqueda de un enfoque integral para la propuesta que se hace en este trabajo de tesis, se utilizará la expresión “desarrollo local”.

La base del desarrollo local incluye los recursos reales y potenciales, por un lado, y las necesidades de la sociedad actual, por el otro. Ambos aspectos orientan la preparación del ejercicio de planificación del desarrollo local. La adecuada identificación de las necesidades locales concretas a las que debe orientarse el plan de acción es un elemento crucial. Esta identificación de necesidades debe ser realizada a cabo en el mismo ejercicio de participación ciudadana, ya que forma parte de la identificación de las capacidades y potencialidades de desarrollo local. Aspectos decisivos de la potencialidad de los recursos para el desarrollo local son la *estructura productiva local, el mercado de trabajo, la capacidad empresarial y tecnología existente, los recursos naturales o ambientales, el sistema de crédito local, la estructura social y política, el patrimonio histórico y la cultura local*, entre otros aspectos.

Por otro lado, la promoción del desarrollo implica el desarrollo del capital humano, social, económico, y natural de una región. Es la conjugación de estas variables la que hace posible que se produzca la consecución de mejores condiciones de vida para una comunidad. Por lo tanto, se hace necesario la instrumentación en el ámbito local de estrategias que busquen promover el desarrollo de las localidades, mediante mecanismos de participación ciudadana y dentro de un marco de concertación de todas las fuerzas públicas y privadas locales.

La elaboración de una Estrategia de Desarrollo Local es un instrumento de racionalización, que busca mejorar los niveles de eficiencia del conjunto de actuaciones locales, así como su despliegue ordenado en el territorio. Una estrategia de este tipo incluye la dinámica participativa, ya que la comunidad local debe ser, desde el inicio, la protagonista activa en el diseño del proceso de desarrollo, lo cual es condición

fundamental para su éxito. Debe incluir, también, la coordinación con las acciones de las restantes administraciones territoriales, a fin de lograr un efecto óptimo complementario y coherente.

Sin embargo, en el panorama nacional hay ausencia de visión, experiencia y conocimiento por parte de las administraciones públicas locales, para el diseño de estrategias integrales acorde con las potencialidades y reales necesidades de cada localidad.

De esta manera, ante ésta última problemática surgió la inquietud en el autor de esta tesis, de preparar un documento que muestre una metodología lo más integral posible para el diseño de Estrategias de Desarrollo Local.

El trabajo de tesis está integrado en cuatro capítulos generales:

El CAPÍTULO I: Presenta diversos conceptos teóricos relacionados con el Desarrollo Local y que fundamentan la propuesta de la Estrategia de Desarrollo Local.

El CAPÍTULO II: Describe las deficiencias que se presentan comúnmente en los procesos de planeación del desarrollo local.

El CAPÍTULO III: Describe algunos de los enfoques más aceptados para la clasificación de las iniciativas de desarrollo local en América Latina, con la finalidad de ubicar a la propuesta metodológica en cada uno de ellos.

El CAPÍTULO IV: Este capítulo se divide en dos partes, la primera describe los enfoques y teorías que sustentan la propuesta metodológica y la segunda parte, presenta y describe las fases de la metodología para el diseño de las Estrategias de Desarrollo Local.

En la parte final del trabajo de tesis, se presentan las conclusiones pertinentes y las referencias usadas. Además, se incluye un glosario de los términos más usados en el desarrollo de la tesis y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO 1



CONCEPTOS TEÓRICOS Y FUNDAMENTOS

OBJETIVO

El propósito de este capítulo es presentar todos los fundamentos conceptuales que sirvieron en la elaboración de la propuesta metodológica para el diseño de Estrategias de Desarrollo Local, la cual está dirigida exclusivamente a ciudades formalmente constituidas¹.

Los conceptos que se manejan en este capítulo fueron ordenados sistemáticamente, con la finalidad de que sean más comprensibles para el lector.

¹ El término **ciudad** se entiende como:

Según la Real Academia Española

"Un conjunto de edificios y calles, regidos por un ayuntamiento, cuya población densa y numerosa se dedica por lo común a actividades no agrícolas".

Según Wikipedia

"Una entidad urbana con alta densidad de población en la que predominan fundamentalmente la industria y los servicios".

1.1 DESARROLLO LOCAL ENDÓGENO

El *desarrollo local* es una estrategia territorial competitiva basada en el aprovechamiento pleno del potencial de utilidad endógeno, con la adecuada inserción de impulsos y recursos estratégicos exógenos. El desarrollo local tiene un carácter pluridimensional e integrado y supone la implantación de un proceso sistemático y sostenible a largo plazo de dinamización del territorio y la sociedad local, mediante la participación protagonista y corresponsable de los principales actores socioeconómicos y políticos locales.

La *estrategia de desarrollo local* se instrumenta a través de medidas de política de carácter multisectorial y, en su caso, sectoriales, que actúan de manera sistemática sobre los factores de competitividad de cada territorio. De hecho, las administraciones públicas, desde todos sus ámbitos, pueden influir sobre la ventaja competitiva de un sistema productivo-territorial; concretamente, en la medida que sus políticas afecten a los atributos determinantes de las condiciones del entorno competitivo, como son: la innovación tecnológica, el funcionamiento de los mercados, el papel promotor y regulador de las instituciones y la cultura emprendedora.

Antecedentes

Los años setentas para Europa y los años ochenta para América Latina, significaron transformaciones profundas en el pensamiento económico alrededor del desarrollo, como lo señala Vázquez (1999), "*Uno de los cambios más importantes que ha tenido lugar en la teoría del desarrollo económico en los últimos veinte años, es la formación de un nuevo paradigma que se conoce como Desarrollo Endógeno.*"

Las insatisfacciones generadas del agotamiento de un modelo de desarrollo impuesto o condicionado desde afuera, ha generado una reacción defensiva frente al enorme peso del contexto global. En sus primeros momentos el concepto de desarrollo local, como lo señala Malé (2001) emerge, "*como reacción ante las agresiones y cambios bruscos que sufren las economías y sociedades locales, y que son consecuencia directa de las crisis y mutaciones del sistema económico mundial en los años 70.*"

Asimismo, el desarrollo local se proyecta como la forma de ir articulando de manera progresiva las iniciativas locales, en respuesta a la desprotección que produce ese

contexto y ese modelo globalizador, que pretende hacer del mundo, un espacio único de mercado libre y la aplicación irrestricta de las políticas neoliberales, como la reducción del Estado y las privatizaciones de sectores estratégicos, entre otras.

Por lo tanto, las diferentes experiencias en marcha y las investigaciones realizadas por varios autores, han llevado a perfilar un concepto más apropiado del desarrollo local, el cual brinda actualidad y legitimidad a una visión del desarrollo centrado en lo endógeno, en los recursos propios y construido desde abajo.

Definición

El concepto de *desarrollo local* tiene múltiples y diversas definiciones, que han venido evolucionando, más aún, es un proceso todavía en construcción, que permite ser interpretado de muchas maneras.

Stöhr (1981 y 1985) afirma la importancia de las instituciones locales y del factor social en el desarrollo local al señalar que *"el concepto de desarrollo local endógeno concede un papel predominante a las empresas, organizaciones, instituciones locales y a la propia sociedad civil en los procesos de crecimiento y cambio estructural."*

En otro sentido, Garofoli (1995), incluye la noción de innovación en el ámbito del desarrollo local, definiendo el desarrollo endógeno de la manera siguiente: *"desarrollo endógeno significa, la capacidad para transformar el sistema socio-económico; la habilidad para reaccionar a los desafíos externos; la promoción del aprendizaje social, y la habilidad para introducir formas específicas de regulación social a nivel local, que favorecen el desarrollo de las características anteriores. Desarrollo endógeno es, en otras palabras, la habilidad para innovar a nivel local".*

Albuquerque (1996) entiende el desarrollo local, desde un punto de vista económico, como el *"proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que, mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona, es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local".*

El concepto de desarrollo local de Arocena (1995) citado por Boisier (2001:59), integra el aspecto global con el local, en cuanto plantea que, *"El desarrollo local no es*

pensable si no se inscribe en la racionalidad globalizante de los mercados, pero tampoco es viable si no se plantea sus raíces en las diferencias identitarias que lo harán un proceso habitado por el ser humano”.

Buarque (1999) señala además, la importancia del territorio en el proceso de desarrollo local endógeno al mencionar que el desarrollo local *“es un proceso endógeno registrado en pequeñas unidades territoriales y asentamientos humanos capaz de promover el dinamismo económico y la mejoría en la calidad de vida de la población. El concepto genérico de desarrollo local puede ser aplicado a diferentes cortes territoriales y asentamientos humanos de pequeña escala, desde la comunidad al municipio e incluso a micro regiones de tamaño reducido”.* Y agrega Buarque, *“El desarrollo local dentro de la globalización es una resultante directa de la capacidad de los actores y de la sociedad local para estructurarse y movilizarse con base en sus potencialidades y en su matriz cultural, para definir, explorar sus prioridades y especificidades en la búsqueda de competitividad en un contexto de rápidas y profundas transformaciones”.*

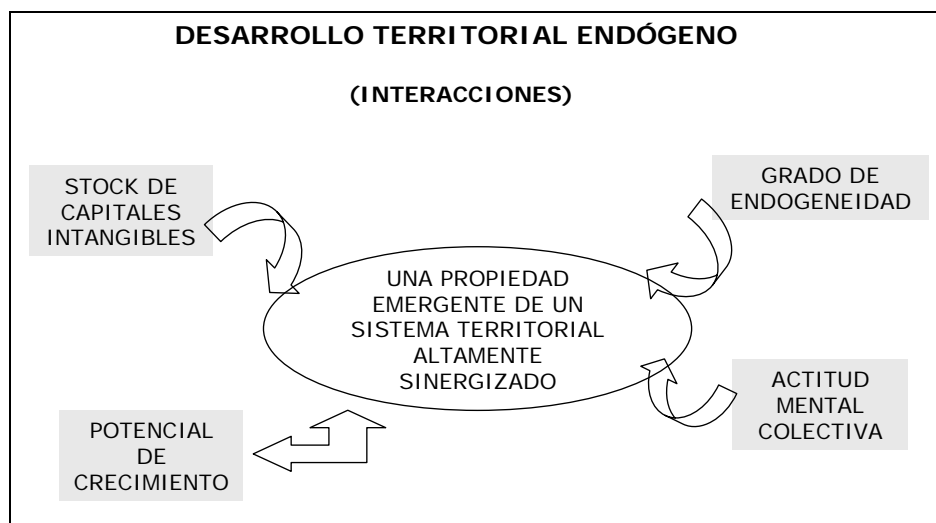
Vázquez (2000, p. 22) también reafirma la importancia del territorio en el desarrollo local endógeno al citar a Friedman y Weaber, quienes señalan *“que el desarrollo local endógeno obedece a una visión territorial (y no funcional) de los procesos de crecimiento y cambio estructural, parten de la hipótesis de que el territorio no es un mero soporte físico de los objetos, actividades y procesos económicos, sino que es un agente de transformación social.”*

También Vázquez (2000) menciona que, *“los procesos de desarrollo endógeno se producen gracias a la utilización eficiente del potencial económico local, lo cual se ve facilitado por el funcionamiento adecuado de las instituciones y mecanismos de regulación existentes en el territorio. La forma de organización productiva, las estructuras familiares y las tradiciones locales, la estructura social y cultural, y los códigos de conducta de la población condicionan los procesos de desarrollo local, favorecen o limitan la dinámica económica y, en definitiva, determinan la senda específica de desarrollo de las ciudades, comarcas y regiones”.*

Por otro lado, Boisier (2003, p. 43) señala que el desarrollo debe ser considerado como cada vez más endógeno por su estrecha relación con la cultura local y con los valores que ella incluye, valores que son intangibles. En este mismo sentido, Boisier (2003:45)

señala que el desarrollo local endógeno es una *"propiedad emergente de un sistema territorial que posee un elevado stock de capitales intangibles (cognitivo, simbólico, cultural, social, cívico, institucional, psicosocial, humano y mediático) y sinérgicos"*. En la argumentación de Boisier adquiere especial importancia la noción de *capital intangible* de los territorios. Dichos capitales deben ser articulados, potenciados y diseccionados por el capital sinérgico (ver Fig. 1).

Otra noción importante en la argumentación de Boisier (2003, p. 62) es la de conocimiento *tácito*, entendido como aquel que es adquirido por la experiencia en el proceso productivo y está representado por prácticas organizativas, institucionales y estratégicas de los agentes económicos. Boisier agrega que el conocimiento tácito es *"también el conocimiento difuso poseído por los miembros de un grupo social, por una comunidad territorial, por ejemplo, y generado a través de procesos históricos que forman parte del capital cultural"*.



Fuente: Boisier (2003)

Figura 1. Interacciones del desarrollo endógeno con el territorio

En resumen, puede decirse que el desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en donde se pueden identificar al menos tres dimensiones (Coffey y Polese; Stöhr)²: *una económica, una sociocultural y una política y administrativa*.

² citado por Vázquez B. (2000)

Dimensión económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados.

Dimensión sociocultural, en la cual el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo.

Dimensión política y administrativa, en la que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo.

Boisier (2003, p. 45) ratifica estos tres planos (como él los llama) para la construcción de la endogeneidad del desarrollo territorial, pero agrega otro: ***El científico y tecnológico***, que lo señala como la capacidad interna del sistema para generar sus propios cambios e impulsos tecnológicos.

Elementos del desarrollo local endógeno

Hay algunos elementos comunes que caracterizan un proceso de desarrollo local endógeno (Pintos y Mendez, 1999 y Malé, 2001), algunos de éstos, son:

a) Se produce en un ámbito territorial determinado, en donde existen una serie de condiciones claramente observables, entre las cuales están, una pluralidad de actores, características propias, potencialidades y restricciones que comparten una realidad socio-espacial y sobretodo, un proyecto que toma en cuenta, tanto la singularidad del territorio en particular, como sus enlaces sistémicos con lo nacional y global. El territorio en este caso no es meramente un soporte mecánico y de infraestructura, sino que determina y es determinado por la sociedad cuando interactúa con él. Es algo vivo en donde además se suceden procesos biológicos, sociales, económicos, culturales y políticos.

b) Se plantea como una estrategia integradora, que incluye todos los aspectos de la vida local en todas las dimensiones, esto tiene que ver con la generación de empleo, la cohesión e integración social, el desarrollo de un referente de identidad

local y de códigos socio-territoriales comunes, que estructuran y dan sentido a la vida, a la economía y al proyecto en ese ámbito de lo local.

c) Considera múltiples dimensiones, que se condicionan mutuamente, en el espacio y el tiempo, de acuerdo a las prioridades e intereses estratégicos locales y a los objetivos nacionales de desarrollo

d) Desarrolla lazos de solidaridad y cooperación entre los actores locales y entre localidades semejantes, comunidades o municipios que comparten capacidades, potencialidades y sistemas productivos y que pueden desarrollar mancomunidades solidarias. Asimismo, significa desarrollar el llamado triángulo de solidaridad, entre el gobierno central, gobierno local y sociedad civil, en un proceso de concertación y construcción de agendas comunes, con propuestas de mutuo interés.

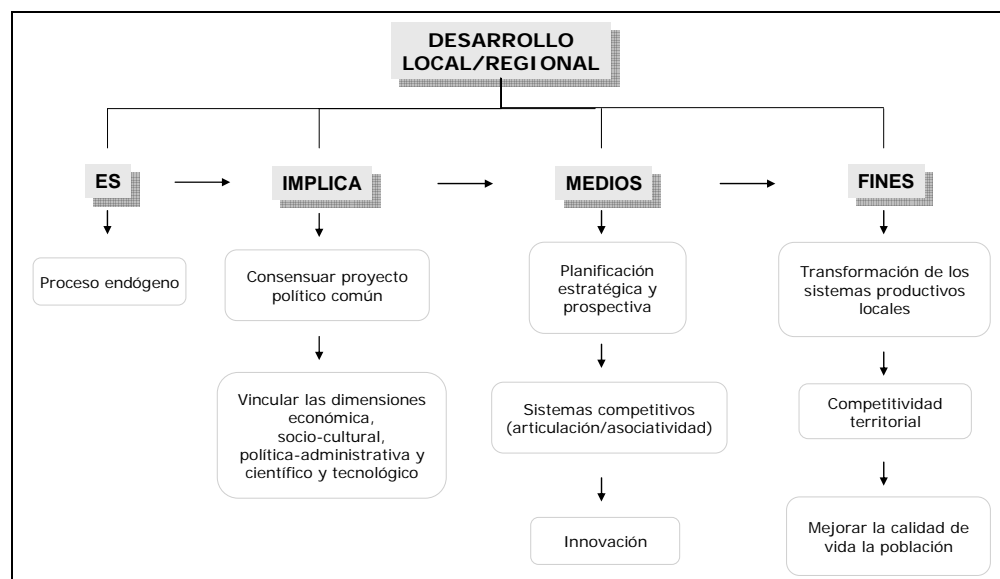
e) Es capaz de fortalecer el poder local y el “empoderamiento” de los grupos y organizaciones civiles, al ser capaz de construir capacidades individuales y colectivas en el ámbito local y municipal, para mejorar la calidad de vida y transformar las estructuras sociales, económicas y políticas que limitan dicha capacidad.

De acuerdo con Malé (2001), los gobiernos locales se ven urgidos a construir alternativas y a construir un nuevo tipo de desarrollo basado en sus propias potencialidades, como un desarrollo local que busca alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Valorizar los recursos humanos, físicos y materiales locales.*
- b) Dinamizar a los actores locales (agentes económicos, sociales e institucionales).*
- c) Movilizar y coordinar a dichos agentes, alrededor de una estrategia de desarrollo consensuada.*

Se puede concluir, que el desarrollo local se entiende como un proceso, en el cual se debe de fortalecer el poder local, como una opción necesaria, ante el vacío que va dejando el debilitamiento del poder central, ya que la tendencia en marcha, es que el estado Nacional, va perdiendo poder y se convierte en un agente de la globalización económica. Sin embargo, cada territorio trata de establecer la forma de desarrollo local que más se acomoda a sus intereses y objetivos.

La Figura 2 muestra los requerimientos actuales para llevar a cabo un proceso de desarrollo local/regional, en donde se muestra la necesidad de incluir aspectos tan importantes, como: el enfoque endógeno, factor de innovación, ventaja competitiva, planificación estratégica y prospectiva, consenso político local, entre otros.



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Conceptualización del proceso de desarrollo local/regional

Otras referencias importantes al tema se encuentran en trabajos de José Arocena, Augusto de Franco, Pierre Muller, Francisco Albuquerque, entre otros.

1.2 GEOGRAFÍA ECONOMICA³

Por geografía económica se entiende el estudio del lugar en el que se produce la actividad económica y las razones por las que ésta tiene lugar en un determinado punto geográfico y no en otro.

Objeto de la Geografía Económica

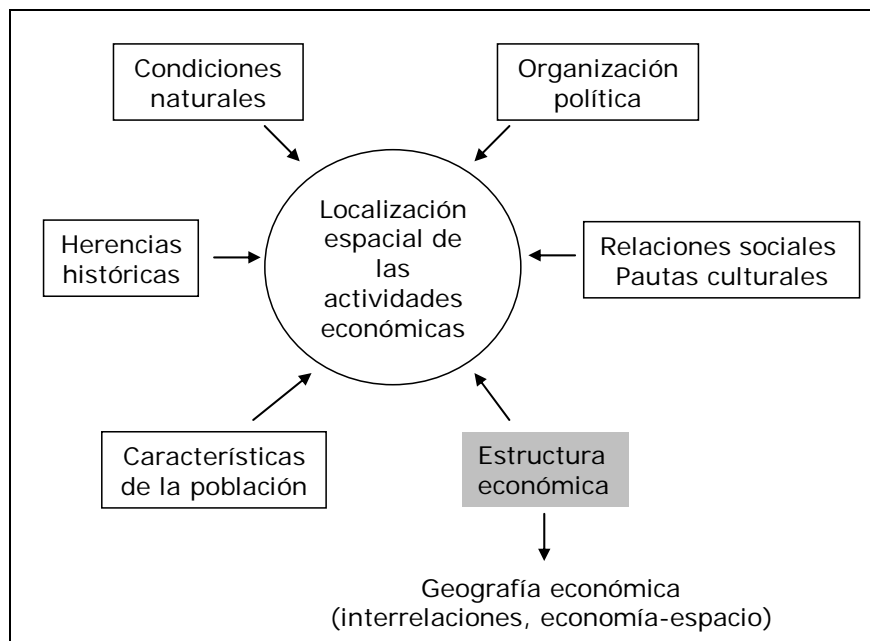
Cualquier análisis que se haga sobre una realidad espacial, ya sea un área metropolitana, una región, un país, una comarca o un conjunto de ciudades, necesita introducir una multiplicidad de factores que interactúan en el espacio. Así, además de los condicionamientos naturales, otros factores como la historia que impregna esa

³ Información adaptada de ICE (2002)

realidad, las características de la población, el sistema de relaciones sociales implantado, las pautas culturales dominantes o la organización político-institucional constituirán variables claves para explicar la situación actual de esa localización humana y económica que se intenta conocer.

En definitiva, las mejores o peores condiciones de vida que tienen los habitantes de las diferentes regiones del mundo, de nuestras ciudades y de nuestros pueblos están íntimamente condicionadas por la estructura económica que las singulariza y que a su vez influye sobre el uso del espacio y del tiempo por parte de las personas que viven en cada área.

La geografía económica también valora la influencia de las políticas territoriales sobre el desarrollo local/regional o el impacto medioambiental y urbanístico de determinadas actividades económicas (ver Fig. 3).



Fuente: citado por ICE (2002)

Figura 3. Geografía económica: La lógica espacial del capitalismo mundial

Nueva Geografía Económica

En las últimas décadas, los avances en la modelización, y el análisis económico, con la introducción, entre otros, de la simulación numérica o el desarrollo de los modelos de

competencia imperfecta, ha provocado la revisión del término geografía económica dando lugar al de “nueva geografía económica”. Este nuevo término supone un cambio cualitativo, que enfatiza nuevos aspectos como los rendimientos crecientes o las economías de aglomeración. El renovado interés por la geografía, es parte de la revolución que ha experimentado la ciencia económica en los últimos años. Uno de los autores que no ha dudado en hablar de la “nueva geografía económica” es Krugman.

Al respecto Krugman (2002), en su teoría “La Nueva Geografía Económica” intenta integrar la teoría de la organización industrial, la nueva economía del comercio exterior basado en rendimientos crecientes a escala y la teoría del crecimiento endógeno, con lo cual se ofrecen respuestas al problema de la localización de las actividades económicas en un territorio específico, los factores determinantes de dicha concentración y su sostenibilidad a la largo plazo.

1.3 HERRAMIENTAS DE CARÁCTER TÉCNICO PARA EL DESARROLLO LOCAL⁴

El municipio como cabeza del gobierno local, cuenta con una serie de herramientas que le facilitan la gestión de los recursos, tanto aquellos internos del municipio como los existentes en la comunidad, para liderar el proceso de desarrollo local.

Algunos de los instrumentos que podrían ser adecuados para desarrollar un proceso de gestión municipal, son:

1. Planificación estratégica

La planificación es una función de la administración que permite anticiparse a contingencias, disponer de recursos, vincular la toma de decisiones con objetivos, recursos y plazos, disminuyendo la complejidad e incertidumbre que rodea a la organización.

Planificar implica transitar de una situación A no deseada, a otra B considerada óptima, mediante un proceso lógico que, al menor costo, utilice al máximo los recursos disponibles. Se requiere considerar las condiciones actuales que rodean a la

⁴ Información adaptada de Blanco (2003)

organización, a partir de las cuales definir metas u objetivos a alcanzar, establecer un plan de acción, asignar los recursos a las actividades definidas, para pasar. La planificación realizada se traspa a un documento o "plan", el cual permite su control y evaluación de los resultados y procedimientos realizados en su cumplimiento.

La planificación estratégica sigue este argumento general, pero su especificidad es vincular y articular políticas (metas de alto nivel) con tácticas (acciones concretas), además de proponer una metodología participativa.

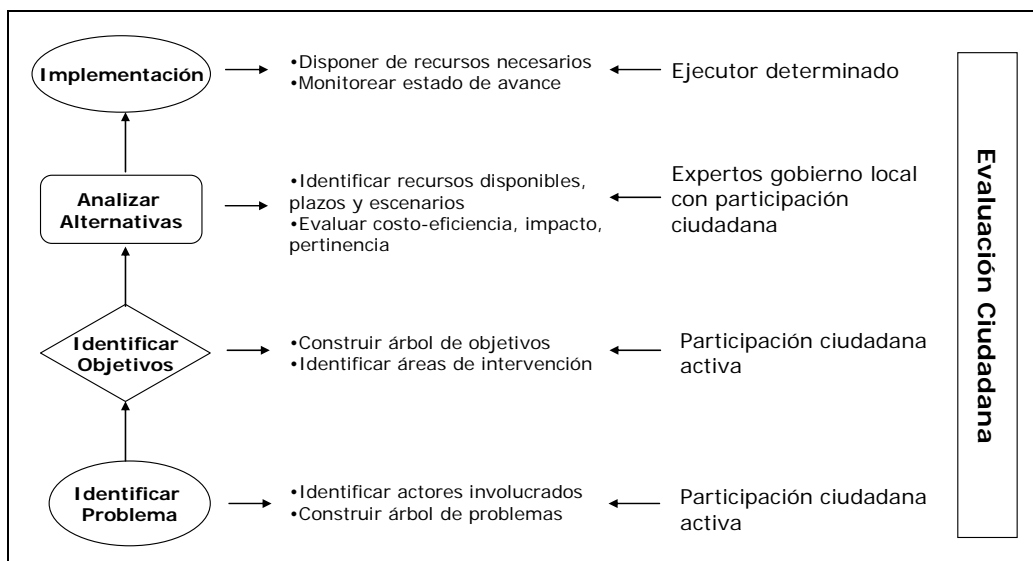
Entre los beneficios de realizar la planificación estratégica se encuentran:

- Clara identificación del propósito, metas realistas y consistentes de la organización
- Óptimo establecimiento del sistema organizacional
- Suministro de una base para las mediciones del proceso y un mecanismo para los logros.
- Generación del sentido de pertenencia, en todo el personal.
- Formación de equipos de trabajo.

Es importante señalar que no hay un proceso de planeación estratégica perfecto para cada una de las organizaciones, éstas deben desarrollar sus propios caminos y aprender sobre la marcha de sus errores. Esta filosofía es clave para asumir un proceso de planificación que requiere una perspectiva integral de las relaciones entre la organización y su contexto.

2. Marco lógico

Esta herramienta proporciona una metodología participativa y sencilla a quienes deben elaborar proyectos de carácter social. Si bien esta pensada para proyectos, su fortaleza se encuentra en el carácter inclusivo y amplio para la definición de los problemas que merecen ser resueltos, vinculándolos con objetivos de largo plazo del desarrollo local. Para ello, el marco lógico establece la creación de un grupo coordinador del proyecto, quien debe liderar el proyecto de (i) identificación del problema y de los objetivos en torno de ese problema, y (ii) análisis de las alternativas de acción, implementación y evaluación del proyecto (ver Fig. 4).



Fuente: Adaptación de Blanco (2003)

Figura 4. Etapas del Marco Lógico

3. Plan de desarrollo municipal

Los planes de desarrollo municipal son instrumentos para la toma de decisiones. En ellos se concretan los proyectos y líneas de acción que el gobierno local debe realizar para alcanzar los objetivos de futuro que persigue el desarrollo local. Permiten vincular las decisiones cotidianas sobre proyectos con objetivos estratégicos de desarrollo, además de una mejor gestión presupuestaria. Al ser conocido por todos los habitantes del territorio, genera sinergias y clarifica las funciones del municipio en su relación con los otros actores de la comunidad.

4. Sistemas de información municipal

Un Sistema de Información Municipal permite determinar la línea base sobre la cual se planifica la gestión local. Compuesto por estadísticas, sistemas de coordinación y comunicación geográfica y social, permite a los encargados de tomar decisiones conocer la realidad territorial, adecuando sus decisiones a los cambios producidos en el entorno. Un requisito que debe cumplir este sistema, es ser adecuado a la realidad y capacidad técnica del municipio; ello determina la pertinencia de la información que entregue, además de ahorrar el tiempo y recursos en la obtención de la misma.

1.4 EI PAPEL ACTUAL DE LA CIUDAD

Una localidad generadora de su desarrollo se caracteriza por tener un carácter unitario que emerge de las relaciones que se establecen entre los actores que la componen y de éstos con sus capitales y su entorno; por tanto su desarrollo depende de la capacidad que tenga para realizar cambios estructurales que le permitan alcanzar su finalidad.

Desde este punto de vista, Boisier (2003) define que la construcción de desarrollo, requiere conseguir en la localidad cuatro características íntimamente relacionadas: adaptabilidad, dinamismo, complejidad y sinergia.

A su vez, Espejo (2004), considera que para la construcción de complejidad en la localidad, se requiere que exista sinergia entre los componentes de un territorio. Asimismo, señala que un territorio sinergizado, es aquel en el que sus componentes establecen relaciones de cooperación y/o complementariedad en las que se potencian de manera recíproca los esfuerzos individuales y se encausan hacia la consecución de condiciones de bienestar común, condiciones que con el trabajo individual y desarticulado de dichos componentes, no podrían conseguirse.

Algunas definiciones del papel de la ciudad, son:

Balbo (2003, p. 305) cita al Banco Mundial, el cual señala que *"las ciudades son fuentes de productividad e innovación. Industrias y servicios se desarrollan en las ciudades para que empresarios y pequeñas empresas puedan compartir mercados, infraestructuras, trabajo e información. Las ciudades promueven la transformación del conocimiento, de las instituciones y de las actividades económicas. Para mantener la promesa de mejores condiciones de vida, las ciudades necesitan instituciones más fuertes en condiciones de hacer más accesibles los recursos y asegurar una distribución más equilibrada de los bienes públicos entre los diversos intereses"*.

También la ciudad debe ser vista como un producto muy atractivo, para atraer inversiones, en este sentido Balbo (2003, p. 306) señala que *"la ciudad es vista cada vez más como un producto para vender, a consecuencia de la globalización que obliga a competir para capturar inversores. De hecho es el tema de la competitividad el que*

domina la política urbana y la urbanística, siempre más inclinada hacia el objetivo de hacer la ciudad más atractiva, capaz de atraer recursos externos”.

Además, la ciudad debe mostrar sus propios valores y potencialidades que la hacen única entre la diversidad, al respecto Borja (2003, p. 101) señala que *“la ciudad debe tener su identidad, en el sentido de que debe ser capaz de hacer ver a los demás sus peculiaridades y sus proyectos, en qué quiere centrar sus esfuerzos, cuáles son sus potencialidades, cómo va a resolver sus problemas. Asimismo, también señala que la ciudad ha de tener proyectos que se encadenen en programas públicos innovadores y que se refieran a sus auténticos problemas y oportunidades. La suma de esos proyectos es el Plan, una apuesta por el futuro organizado desde el presente”.*

Modelo de ciudad global

Existe un modelo de ciudad muy interesante que propone Camagni (2003), el cual muestra el papel que debe tener la ciudad global (*como él la denomina*). Dicho modelo se integra por dos dimensiones lógicas (ver Tabla 1):

- 1) Una lógica espacial que distingue dos enfoques teóricos: el territorial, que interpreta la ciudad como un lugar en un espacio bidimensional y el enfoque de red (*enfoque reticular*), que considera la ciudad como un nodo de la red global de las relaciones transterritoriales.
- 2) Una lógica cognitiva que se refiere a las diversas formas de racionalidad implícita en la toma de decisiones de los agentes económicos.

Combinando ambos enfoques se obtiene una clasificación significativa de los distintos papales de la ciudad.

La primera tipología, que deriva de una lógica funcional y territorial, la ciudad es un conglomerado de actividad capaz de generar un amplio conjunto de efectos sinérgicos (economía de aglomeración o de urbanización), que aumentan acumulativamente la dimensión absoluta de las aglomeraciones.

La segunda tipología, que deriva de una lógica funcional y reticular (de red), considera a la ciudad como un nodo de múltiples redes planetarias: redes de transporte y

comunicación, pero también redes inmateriales centradas en torno a las actividades de especialización y a las funciones de dirección, constituidas por relaciones profesionales y de poder.

La tercera tipología (parte inferior de la Tabla 1). Desde este punto de vista, la ciudad es vista como un *milieu*, que desempeña una función crucial de reducir la incertidumbre dinámica, ofreciendo una ventaja a los actores locales. Esta función actúa también en beneficio de las familias, en relación con los procesos de búsqueda de trabajo y mejora profesional: la diversificación y la amplitud del mercado de trabajo urbano constituyen una suerte de seguro contra el riesgo de la desocupación o la subocupación.

La última tipología, que surge de la lógica simbólica y la aproximación reticular, se ocupa de la ciudad en cuanto a entidad simbólica. Los símbolos más relevantes o que han estado asociados a la ciudad, y en particular a las grandes ciudades son: la ciudad como lugar y nodo, la ciudad como dispositivo para superar el tiempo y la distancia, la ciudad como símbolo del control territorial y la ciudad como creadora de símbolos. Para más información acerca de estos símbolos remitirse a la bibliografía señalada.

LÓGICA ESPACIAL LÓGICA COGNITIVA	ENFOQUE TERRITORIAL	ENFOQUE RETICULAR
ENFOQUE FUNCIONAL (sustantivo)	<u>LA CIUDAD COMO CLUSTER</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diversificación y especialización de la actividad ➤ Concentración de externalidades ➤ Densidad de contactos de proximidad ➤ Reducción del coste de transporte 	<u>LA CIUDAD COMO INTERCONEXIÓN</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La ciudad como nodo en redes múltiples y entre agentes de transporte, comunicación y relaciones económicas ➤ La ciudad como interconexión entre lugar y nodo
ENFOQUE SIMBÓLICO (procedimiento)	<u>LA CIUDAD COMO MILIEU</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Operador de reducción de la incertidumbre ➤ Decodificador de la información ➤ Coordinación ex-ante de los agentes económicos 	<u>LA CIUDAD COMO SÍMBOLO</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La ciudad como superación del tiempo y el espacio ➤ La ciudad como símbolo de control territorial ➤ La ciudad como

	(acción colectiva) ✚ Sustrato para el aprendizaje colectivo	productor de símbolos, códigos y lenguajes
--	--	--

Fuente: Camagni (2003)

Tabla 1. Diferentes roles de la ciudad global: una taxonomía

1.5 IDENTIDAD E IMAGEN TERRITORIAL

A partir de la comprensión de la endogeneidad del desarrollo territorial y de los factores que lo determinan, se intuye la importancia de poner al servicio de la competitividad territorial, las particularidades de cada territorio, aquello que hace únicos y diferentes los bienes y servicios producidos localmente.

En este punto es importante introducir la reflexión de Romeo Cotorruelo Menta sobre la cuestión de la **identidad y la imagen territorial** como un aspecto estratégico de las Estrategias de Desarrollo Local. El autor señala que “para competir con éxito y poder impulsar un proyecto de desarrollo genuino, resulta necesario que el territorio logre diferenciarse positivamente y llegue a poseer un cierto estilo propio” (Cotorruelo, 2001, p. 19). De esta manera, es importante que se genere una identidad territorial entendida como la identificación de todos los actores de la comunidad local con su territorio, sus organizaciones, sus productos y servicios. En el otro sentido, la imagen territorial se refiere a la identificación externa que se hace del territorio. Como lo señala el mismo Cotorruelo (2001, p. 19) “Como una marca, la imagen territorial personaliza e identifica los atractivos y productos del territorio”, permitiendo el reconocimiento supraregional o internacional de lo que lo hace particular frente a los demás.

Por su parte, (Soto, 2006) señala la necesidad de integrar la gestión de la identidad y la imagen territorial en los procesos de desarrollo local, implica la utilización de técnicas de mercadeo territorial, similares a las utilizadas para la gestión de la identidad y la imagen corporativa. El punto de partida es la identificación de aquello que distingue al territorio y que diferencia lo que allí se produce de otros territorios y sus producciones. La construcción de la identidad y de la imagen territorial puede basarse en aspectos históricos, culturales, ambientales, productivos, entre otros.

Una de las teorías aceptadas para la construcción de la imagen de una organización, es la que señala Capriotti (1999, p. 97), quien dice que se pueden distinguir tres fuentes de información que intervienen decisivamente en la construcción de la imagen: *los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personal*. Las dos primeras fuentes son indirectas y la tercera es directa. A continuación se describe cada una de ellas:

a) Los medios de comunicación masivos: dentro de este apartado debemos distinguir entre los mensajes comerciales directamente controlados por la organización y las noticias, es decir, aquellas informaciones que los públicos consideran propias del medio. En este contexto los medios se han convertido en una institución privilegiada para elaborar y difundir información que sin duda determina la imagen de las organizaciones.

b) Las relaciones interpersonales: muchas veces se ha dicho que las relaciones interpersonales tienen más influencia en la formación de imágenes que los medios de comunicación, que simplemente refuerzan actitudes preexistentes. En el ámbito de las relaciones personales como fuente de información hay que destacar la influencia de *los grupos de referencia y la de los líderes de opinión*. El grupo de referencia determina la conducta del individuo, bien porque éste acepta sus informaciones como evidencia de la realidad o bien porque utiliza los valores del grupo como pautas normativas para su propio comportamiento. Los líderes de opinión son personas cuyo alto grado de credibilidad se basa en su mayor conocimiento e implicación en un área determinada.

c) La experiencia personal: probablemente ésta sea la fuente de información más decisiva en la formación de la imagen de una organización. Esta fuente proporciona una información de primera mano, aunque es cierto que su influencia y su uso pueden estar mediatizados por cualquiera de las dos fuentes anteriormente descritas. La experiencia personal puede ser directa, como cuando hay un contacto no mediado con personas que pertenecen a la organización o con la empresa como institución (por ejemplo a través del servicio de atención al cliente o participando en un acto organizado por la empresa), o indirecta cuando esa experiencia está relacionada con el consumo o uso de productos y servicios o con la observación del comportamiento de la organización en el ámbito del patrocinio, por ejemplo.

1.6 MEDIO INNOVADOR

El concepto de medio innovador permite explicar la dinámica económica de los sistemas de producción y de las ciudades y regiones.

De acuerdo con Morgan (1995), una "learning region" es *"una región en la cual las organizaciones e instituciones actúan como canales de difusión de innovaciones, a la vez que proveen de incentivos para la cooperación antes que para el estímulo de conductas ofensivas y de protección de los intereses corporativos del territorio"*.

A su vez, Vázquez (1999, p. 11) señala que la noción de "medio innovador" tiene tres características:

- a) En primer lugar, hace referencia a un territorio sin fronteras precisas pero que forma una unidad que es el lugar en que los actores se organizan, utilizan los recursos materiales e inmateriales y producen e intercambian bienes, servicios y comunicaciones;
- b) Los actores locales forman, además una red a través de relaciones y contactos, con lo que se establecen los vínculos de cooperación e interdependencia.
- c) Un entorno local que contiene procesos de aprendizaje colectivo, que le permiten responder a los cambios del entorno a través de la movilidad del trabajo en el mercado local, los intercambios de tecnología de producto, proceso, organización y comercialización, la provisión de servicios especializados, los flujos de información de todo tipo o las estrategias de los actores.

Sin embargo, Bañegil, Sanguino y Serrano (2005), van más allá y señalan que *"en la sociedad actual, la gestión del conocimiento se ha convertido en un elemento competitivo determinante para los agentes económicos: empresas, administraciones, regiones y ciudades. De esta forma, en un entorno cada vez más globalizado, las ciudades y las regiones urbanas responden a los retos del aumento de la competencia vinculando los procesos de ajuste productivo y organizativo a la utilización de los recursos propios, a la difusión de las innovaciones y al fortalecimiento de las relaciones con otras ciudades"*.

El creciente interés en las ciudades y regiones que aprenden refleja los cambios fundamentales que están teniendo lugar. Las ventajas competitivas dependen cada vez más de los recursos humanos, la creación de conocimiento y las innovaciones continuas e incrementales, que del acceso al capital físico y a las materias primas. La importancia del conocimiento hoy en día ha hecho que se desplace desde el campo de la empresa al campo territorial y geográfico. Todo este argumento lleva a concluir que las regiones "inteligentes" deben cumplir con una serie de requisitos basados en su capacidad de alerta, gestión de la información, filosofía de calidad (identificación de las mejores prácticas) y dinámicas de aprendizaje.

1.7 SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES

Las investigaciones realizadas sobre la dinámica productiva y el territorio han hecho aparecer nuevos conceptos, que permiten identificar los fundamentos teóricos de las transformaciones y ajustes de la economía y territorio. La reelaboración del concepto de *distrito industrial* de Marshall de 1890, realizada por Becattini (1979), *la noción de entorno innovador*, llevada a cabo por el Grupo de Investigación Europea sobre Entornos Innovadores (GREMI), la conceptualización de *la estrategia de especialización flexible*, desarrollada por Piore y Sabel (1984) y la discusión sobre los *clusters* realizada por Porter (1998), son algunos de los sistemas productivos que permiten hablar de desarrollo endógeno e interpretar el desarrollo económico local desde una perspectiva territorial.

A continuación se presentan algunas concepciones del término sistema productivo:

Best (1990) afirma que, un sistema productivo local es más que una red industrial, lo forma, también una red de actores sociales caracterizada por un sistema de relaciones económicas, sociales, políticas y legales.

Maillat (1996) señala que, el sistema productivo local es un "*milieu*" (entorno) que integra y domina un conocimiento, unas reglas, unas normas y valores, y un sistema de relaciones.

Albuquerque (2004, p. 159) señala que, los sistemas productivos locales, son los referentes territoriales o unidades en los que las economías de producción dentro de

las empresas, se funden con las economías externas locales; se supera así el análisis según tipos de empresa, ya que lo importante es la interacción de las diversas economías locales.

Como se infiere de las visiones anteriores, un sistema productivo puede representar cualquier estructura de articulación productiva de base territorial, y en el ámbito del desarrollo económico local se hallan algunos términos, que conviene discutir, para establecer sus diferencias, algunos de los cuales son: ***cadena de valor, redes cluster ó aglomeración y distrito industrial.***

CADENA DE VALOR

Según Kaplinsky (1998, p. 13), *la cadena de valor o sistema de valor* abarca el rango completo de actividades que se requieren para llevar un producto todavía inexistente hasta el consumidor final. Esto es, sus eslabones van desde la concepción misma del producto, su diseño, el uso de materias primas e insumos intermedios, la comercialización y su apoyo logístico, y la distribución final. La cadena comprende, además, a los agentes que brindan servicios de asesoramiento estratégico, financiero, de ID, y otros, orientados a distintos segmentos, como manufactura, comercialización y distribución. De esta perspectiva, la principal fuente de competitividad no son las empresas individuales, sino la cadena que las une. De hecho, para mejorar la competitividad del conjunto es necesario afinar relaciones entre las unidades, lo que supone intercambio de bienes, servicios, pagos, información, ideas y conocimientos. La disciplina que se ocupa de la fluidez y eficiencia de estas relaciones recibe el nombre de gestión de cadenas de abastecimiento.

REDES

Por su parte, las redes pueden incorporar actores de distintas cadenas de valor. Están compuestas de agentes que intercambian ideas y conocimientos para mejorar su respectivo negocio, por ejemplo, mediante el desarrollo conjunto de tecnologías o productos nuevos. Por lo general, mientras más sofisticado sea el producto de una red, menor será el número de integrantes y más exigentes los requisitos que deben llenar para formar parte de ella.

CLUSTERS

El término “*cluster*” (complejo productivo o aglomeración)⁵ no tiene todavía una acepción bien definida entre los que lo utilizan. La palabra se popularizó con el libro de Porter (1998).

Según Porter, las *aglomeraciones* son esencialmente del ámbito de desarrollo de estrategias competitivas diferenciadas. Por lo tanto, cada configuración tiende a ser única y no es fácil determinar cuántas hay, dónde están y cómo son. También los límites geográficos varían. A veces conviene caracterizar los conglomerados no por el producto sino por la función central – la aglomeración de la salud o la logística- o un nicho de mercado: por ejemplo, el turismo cultural.

De acuerdo con la definición de Porter, se entiende por *aglomeración* a empresas de un mismo rubro (no necesariamente próximas desde un punto de vista geográfico), con todo el abanico de relaciones insumo-producto a nivel de bienes y de servicios, incorporando también en el concepto a las instituciones privadas y públicas (científicas, técnicas, educacionales, financieras, legales, normativas y otras) que intervienen en la producción primaria de un bien dado y en su transformación y distribución, con el centro de atención puesto en los tipos de agentes que intervienen, su localización geográfica, sus relaciones, sus fuentes de información, sus procesos de aprendizaje, sus asociaciones formales o informales y sus acciones conjuntas.

Otras definiciones del término cluster, lo hacen los siguientes autores:

Helmising (2000): Menciona que la fortaleza de las concentraciones de empresas especializadas pequeñas y medianas reside en las economías de escala y alcance. Este mismo autor menciona que hay estudios recientes que muestran, primero, la gran variedad de aglomeraciones existentes y, segundo su heterogeneidad interna.

Ramos (1997): Sostiene que la conformación de clusters, a los que llama complejos productivos, tiene mucho que ver con el hecho de que la competitividad de una empresa es potenciada por la competitividad del conjunto de empresas y actividades cercanas. Tal competitividad del conjunto deriva de importantes externalidades,

⁵ Algunos autores utilizan indistintamente los términos cluster, aglomeración, conglomerado ó complejo productivo para referirse al mismo sistema productivo.

economías de aglomeración, derrames tecnológicos e innovaciones que surgen de la fuerte interacción de empresas que se hallan en la misma localización. Así, el concepto de clusters forma parte del amplio campo de las teorías de localización industrial.

Buitelaar (2000): Presenta un trabajo emanado de la CEPAL, que contiene una de las revisiones más claras y exhaustivas del concepto de clusters e introduce una interesante clasificación de los mismos, originada de un trabajo de los holandeses Roedlandt y den Hertog en 1999. Para Buitelaar, los clusters son, entonces, concentraciones geográficas de grupos de empresas e instituciones enlazadas que constituyen un sistema de valor y cuya posición en el mercado se explica por la capacidad de aprendizaje de conjunto.

Las aglomeraciones, difieren de las modalidades de cadena de valor y de redes por el hecho de constituirse en una localización geográfica o institucional específica⁶. Una aglomeración puede abarcar múltiples cadenas de valor y puede incluir, aunque no necesariamente, redes entre empresas.

En consecuencia, comprenden varias dimensiones: i) la dimensión vertical de las relaciones entre empresas de la cadena de valor –que a menudo se multiplican dentro del conglomerado debido a la especialización, la contratación externa y las subcontrataciones-; ii) la dimensión horizontal y lateral de las relaciones entre empresas en las redes –que pueden desarrollarse a medida que se reducen los costos de transacción gracias a la localización cercana-, y iii) la dimensión diagonal de los vínculos entre cadenas de valor y redes, que abarcan, por lo tanto, también a las conexiones entre subsectores y sectores.

Se puede decir que hay dos tipos de aglomeraciones: *aglomeración sectorial y aglomeración regional o local.*

La aglomeración sectorial concentra la competitividad en los sectores mismos (IKED⁷, 2004, p. 31). Está compuesta por todos los actores, recursos y actividades que se unen para desarrollar, producir y vender distintos tipos de bienes y servicios. Una masa crítica en la cadena de valor otorga a las empresas mayor competitividad, ya que

⁶ En el sentido dado al concepto de institución en la nueva economía institucional, representada por autores como Williamson y Coase.

⁷ Siglas que representan a "International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development"

se benefician de mercados de trabajo y de otros factores comunes. Estas agrupaciones rara vez están confinadas a una zona, y tienden a cubrir ámbitos más amplios, en ocasiones un estado o país, como ocurre con la aglomeración forestal en Finlandia.

La aglomeración productiva regional o local, es un conglomerado espacial de actividades económicas similares o conexas, que por lo general constituyen la base productiva de una localidad, hecho que puede estimular diversas formas de aprendizaje y adaptación y facilitar los efectos derivados del conocimiento. Suelen estar integradas por PYMES, y su éxito se basa en el capital social y la proximidad geográfica. Las empresas que las integran suelen no estar tan estrechamente conectadas entre sí como las de las aglomeraciones industriales.

En UNCTAD⁸ (2001, p. 19), se utiliza el nombre de aglomeraciones ideales o virtuosas, para referirse a aquellas aglomeraciones en donde se combinan la localización geográfica con encadenamientos profundos y redes locales con otras empresas e instituciones, y el nombre de aglomeraciones maduras a las que tienen, además, una trayectoria más o menos larga de innovaciones e inserción internacional.

En ONUDI⁹ (2004) y otros documentos, tiende a llamarse aglomeraciones incipientes a aquellas en que no se ha establecido todavía un gran número de encadenamientos ni de redes locales, y que están constituidas preponderantemente por microempresas del sector informal. En cuanto a lo de incipiente, describe actividades que son nuevas en una localidad, se hallan en su fase inicial de despegue o congregan todavía a un pequeño número de empresas locales.

DISTRITOS INDUSTRIALES

Durante las últimas tres décadas, se ha generado una amplia literatura empírica que describe las características y orígenes de las tramas productivas basadas en las pequeñas empresas surgidas en las regiones de la Terza Italia (Emilia-Romagna, Toscana, Marche, Abruzzi y Veneto) y en otras regiones europeas, entre ellas Alemania (Baden-Württemberg), Dinamarca (Oeste de Jutland) y Bélgica (Sureste de Flandes),

⁸ El significado de las siglas es: United Nations Conference on Trade and Development

⁹ ONUDI significa "Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial"

en tales lugares, dichos entramados productivos han adoptado el nombre de distritos industriales. Algunas concepciones de este término, se dan a continuación:

Pyke (1992, p. 16) cita a Becattini, quien plantea que el *distrito industrial* es el resultado de un proceso de interacción dinámica entre división, integración de la mano de obra en el distrito, ampliación del mercado de sus productos y formación de una red permanente tanto intra-distrito como con los distritos que funcionan como nexo con los mercados externos, por lo que no se trata de la simple cohesión interna de las empresas aglomeradas, sino de ampliar la relación hacia mercados externos en un ambiente de cooperación y colaboración

Amin (1992, p. 258) señala que, los distritos industriales se caracterizan por la especialización en una determinada rama industrial y por la presencia de un marco sociocultural geográficamente definido que apoya un comportamiento de cooperación y confianza social que va a incrementar su competitividad e interdependencia orgánica. Como consecuencia se destaca la existencia de economías externas y de aglomeración de carácter local, y de procesos de aprendizaje colectivo favorables al surgimiento de procesos de desarrollo basados en la acumulación de competencias tecnológicas, organizacionales y de comercialización. Su sello distintivo es la capacidad de adaptación e innovación, lo cual es una de las ventajas que surge a partir del intercambio de información y la concentración de habilidades y capacitación, lo que permite concebirlos como un todo social y económico.

1.8 DESARROLLO BASADO EN EL CONOCIMIENTO (DBC)

Una de las teorías del desarrollo, que ha tenido auge en los últimos años en todo el mundo, es el Desarrollo Basado en el Conocimiento (DBC), conocido por sus siglas en inglés, como KBD. Este enfoque puede ser instrumentado desde los Estados-Nación hasta las economías regionales y locales.

Uno de los especialistas más destacados en la materia es Francisco Javier Carrillo¹⁰, quien da su definición del DBC.

¹⁰ El Ph.D. Francisco Javier Carrillo Gamboa es director del Centro de Sistemas de Conocimiento del Tecnológico de Monterrey. Ha desarrollado un modelo de Administración del Conocimiento (Sistemas de Capitales), con base en el cual ha realizado consultoría en diversos países.

“El desarrollo se sustenta en el conocimiento, el que es creado, adquirido, transmitido y usado con mayor efectividad por los individuos, organizaciones, individuos y comunidades, para alcanzar un mayor nivel de desarrollo económico y social”.

Para revisar el origen del término y la forma como se inaugura el DBC como una disciplina por derecho propio, conviene remitirse también a los trabajos de Javier Carrillo.

Origen del DBC

El Desarrollo Basado en el Conocimiento (DBC) es un campo teórico y técnico que deriva a su vez de la confluencia entre una disciplina y un movimiento. La disciplina de origen es aquella parte de la Ciencia Económica tradicionalmente conocida como *Teoría del Desarrollo* (TD). La TD se enfoca en la comprensión de los principios macroeconómicos que regulan el crecimiento de la producción en los países y regiones. El movimiento de origen, a su vez, es la *Administración del Conocimiento* (AC), el cual surge primeramente en los negocios como respuesta a la necesidad de identificar, valorar y capitalizar los factores de creación de valor -y en general, de desarrollo individual, organizacional y social- con base en el conocimiento.

La confluencia teórico-práctica entre la TD y la AC que gestó a su vez el DBC, es muy reciente. Si bien ambas vertientes apuntaban hacia su convergencia desde finales de la década de los 80, y que varios hechos anunciaban su surgimiento durante la década de los 90, no es sino hasta el año 2002 que acontece un encuentro formal entre la TD y la AC, con la publicación de un número especial sobre el Desarrollo Basado en el Conocimiento del *Journal of Knowledge Management* (Vol. 6, No. 4), el cual tuvo como propósito puentear las contribuciones teóricas y técnicas de la TD y la AC y darle carta de ciudadanía a su confluencia.

1.8.1 CIUDADES DEL CONOCIMIENTO

Un concepto vinculado al desarrollo local integral y con un fuerte sustento en el Desarrollo Basado en el Conocimiento (DBC), es el referido a las *Ciudades del Conocimiento*. Este concepto de desarrollo ha cobrado importancia en los últimos años y todavía no tiene mucha difusión dentro de la literatura especializada. De hecho,

algunos autores señalan que el concepto de ciudades del conocimiento tiene similitud con otros conceptos, como: *learning region*, sistema de innovación territorial.

Con base en la investigación realizada, el autor de la presente tesis, puede señalar que un proyecto de una *Ciudad del Conocimiento* se puede catalogar como una iniciativa de desarrollo local cuyo nivel de alcance es mayor que el de una iniciativa de articulación productiva, ya que para construir una ciudad del conocimiento, además de promover redes y encadenamientos productivos entre los diversos sectores de una ciudad, se requiere promover también el desarrollo económico dentro de un contexto social y cultural, todo ello con la premisa de crear, transferir y usar el conocimiento como herramienta para impulsar el aprendizaje y la innovación colectiva en todos los ámbitos del quehacer local. Otras definiciones se dan a continuación.

Definiciones “Ciudad del Conocimiento”

Desde la óptica del Desarrollo Basado en Conocimiento, una ciudad del conocimiento es:

- “Una región urbana de rango relativamente mayor en la que la ciudadanía emprende una iniciativa deliberada sistemática para fundar su desarrollo futuro en la identificación y gestión balanceada y sostenible de su sistema de capitales. Para explicarla por partes: una región urbana de rango relativamente mayor (dada las diversas acepciones del término *ciudad* en sí); en la que la ciudadanía emprende una iniciativa deliberada y sistemática (el agente sólo puede ser la suma de las partes interesadas –seguramente articuladas por la función facilitadora del gobierno- y lo hace con disciplina y continuidad); para fundar su desarrollo futuro (la capacidad de articular el futuro y negociar conscientemente con la historia su identidad, es otro requisito fundamental), en la identificación y gestión balanceada y sostenible de su sistema de capitales (mediante la selección, contabilidad y balance de su sistema de capitales y el uso del mismo como base de su desarrollo estratégico).”

La definición que da la (Administración 2003-2009) del Estado de Nuevo León, México, acerca de lo que es una ciudad del conocimiento, es:

- "Un territorio geográfico en donde, conforme a un plan y una estrategia general asumidos conjuntamente por la sociedad y el gobierno, sus actores tienen el propósito común de construir una economía basada en el desarrollo del conocimiento".

Otra definición que es similar, pero que tiene un enfoque más integral, ya que involucra aspectos de sustentabilidad y beneficio social, la hicieron un grupo de profesores del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), como síntesis del Foro "*Hacia un Desarrollo Basado en el Conocimiento*"¹¹, 2004:

- "Las ciudades del conocimiento son aquellas comunidades en las que el gobierno, la academia, las empresas y la sociedad civil organizada se transforman y colaboran entre sí, para generar, posicionar y mantener en mercados estratégicos, productos, servicios y procesos competitivos de alto valor agregado, a través del conocimiento, la tecnología y la innovación, con el fin de potenciar el desarrollo integral sustentable y promover el mejoramiento social y económico, así como la calidad de vida de sus habitantes"

1.9 INICIATIVAS DE ARTICULACIÓN EN AMÉRICA LATINA

La toma de conciencia acerca de las ventajas asociadas a las aglomeraciones y la interacción como fuente de aprendizaje y conocimiento, así como la posibilidad de incidir en ellas por medio de articulación y la gestión colectiva, están en la base del auge registrado por las políticas de articulación en buena parte del mundo, incluida la región de América Latina. Se estima que tan solo en tres países, Brasil, Chile y México, se han aplicado en conjunto más de 650 programas orientados a alguna forma de articulación. De estos programas, según estima el Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) de Brasil, se han organizado al menos 200 programas y fondos de apoyo para el sector productivo, y un número similar opera en el ámbito de los estados. En Chile hay unos 100 programas y proyectos a cargos de organismos gubernamentales, y más de 150 en México. En la Tabla 2, se muestran algunas iniciativas del ámbito local en América Latina, también se han agregado, algunas del ámbito regional y nacional.

¹¹ Dicho foro fue convocado por el ITESM, y respaldado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), el Banco Mundial y el Gobierno del Estado del Nuevo León, México.

Iniciativas de gestión y promoción de articulación	Nombres	Instituciones
Plurinacionales	Programa Andino de Competitividad (PAC) ¹²	Corporación Andina de Fomento (CAF)
Nacionales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programas de Competitividad en Bolivia, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Perú y República Dominicana ➤ Programas para la Competitividad (Empresas integradoras) ➤ Programas Asociativos de Fomento ➤ Venezuela Innovadora 	<p>Varias instituciones</p> <p>Secretaría de Economía, México</p> <p>Corporación de Fomento de la Producción (Chile)</p> <p>Venezuela Innovadora</p>
Locales/regionales (enfoque territorial)	Agricultura urbana, Cochabamba (Bolivia)	TROCAIRE <i>de Irlanda (financiador)</i> , Programa de Asistencia Agroenergética al Campesino (PAAC) (<i>gestor, comunidad</i>).
	Estrategia de Desarrollo Integral en la Región del ABC, 1997 (Estado de Saulo Paulo, Brasil)	Gobierno local (2003) y sectores más representativos
	Estrategia de desarrollo local económico en Porto Alegre (Brasil)	Todos los sectores de la sociedad
	<i>Banco popular</i> en Palmeira (Brasil)	Organización de base comunitaria, gobierno central.
	Congreso de Ciudad, Belén (Brasil)	Gobierno local y la población de la localidad
	Proyecto Iquique, provincia Tarapacá (Chile)	Gobierno local con inclusión participativa de la sociedad
	Santo André - Ciudad del futuro, Brasil	Gobierno local y amplios sectores de la localidad
	Tomé, ciudad sostenible (Chile)	Organización no gubernamental (ONG), gobierno local, gobierno regional, institución académica y de investigación

¹² Es un programa estratégico para fortalecer la productividad, competitividad y desarrollo sostenido de las economías de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y ha apoyado un gran número de iniciativas de articulación productiva y económica de la región andina, en el área de clusters, tecnologías de información, estrategias de competitividad, etc. Para analizar tales iniciativas, ver la página electrónica de PAC: www.competitividadandina.org/view/index.asp?ms=4&pageMs=20224

	Plan Regulador Metropolitano de Santiago (Chile)	Gobierno central y gobierno regional
	Consejo Estatal de Productividad y Competitividad en distintos Estados de México.	Gobierno municipal
Académicas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pesquisa en Cadenas Productivas ➤ Centro de Calidad y Productividad ➤ Centro de Competitividad Empresarial 	Universidad Federal de Río de Janeiro (Brasil) Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sustentable (CLACDS) Universidad Javeriana, Cali (Colombia)
Asociaciones empresariales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cresce Minas, Brasil ➤ Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, AC (COMPITE), México ➤ Centro para el Desarrollo Sustentable y Competitividad del Tucumán 	Federación de Industrias del Estado de Minas Gerais, Cámara de Comercio Empresariales y consultores Fundación del Tucumán, Argentina
Alianzas público-privadas ad hoc	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Movimiento Brasil Competitivo ➤ Movimiento Colombiano de Productividad ➤ Centro Nacional de Productividad, Colombia. ➤ Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad, (FIM-Productividad), Venezuela 	Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquía

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Iniciativas de gestión y promoción de articulación en América Latina

Otras iniciativas de articulación productiva en América Latina

En la Tabla 3 se muestran iniciativas de articulaciones productivas clasificadas conforme a cinco enfoques: estrategia competitiva, cadena productiva, ámbito territorial, aprendizaje e innovación y del correspondiente a los recursos naturales. Las primeras cuatro iniciativas que se presentan en la Tabla 3, fueron concebidas dentro del marco del Programa Andino de Competitividad (PAC).

Iniciativa	Enfoque	Objetivos	Lugar
Cluster de uvas, vinos y singanis; Maderas y Manufacturas, Cueros y Manufacturas, y Textiles y Confecciones	Estrategia competitiva	Desarrollar y promocionar los clusters de Uvas, Vinos y Singanis; Maderas y Manufacturas, Cueros y Manufacturas, y Textiles y Confecciones.	Bolivia
Cluster carroceros metalmecánico	Aprendizaje e Innovación	Mejorar la productividad y competitividad en cada una de las empresas participantes, mediante el diseño e implementación de tecnologías de gestión de producción e ingeniería industrial	Ecuador
Redes Empresariales del Sector Maderero de Pichincha		Fortalecer las capacidades de las empresas del sector <i>muebles de madera</i> de Pichincha	Ecuador
Cluster de uvas de mesa de exportación	Estrategia competitiva	Fortalecer el desarrollo de la agricultura moderna de exportación a través del desarrollo y promoción de sus clusters.	Perú
Cluster de la industria del calzado			Nuevo Hamburgo Brasil
Complejo oleaginoso	Recursos naturales (encadenamientos productivos)		Argentina
Complejo minero	Recursos naturales (encadenamientos productivos)		Chile

Modelo de gestión territorial	Estrategia competitiva con la estrategia territorial	Ejes estratégicos: turismo, sector de la madera y muebles, y producción agropecuaria. Ejes emergentes: Pesca artesanal y la acuicultura. Ejes transversales: Una serie de programas: Incubación tecnológica y el proyecto "Producción Limpia" También se enfocó en la biotecnología.	En la IX Región de la Araucanía y en la VIII Región del Biobío (Gobierno Regional del Biobío) Chile.
-------------------------------	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Otras iniciativas de articulación productiva en América Latina

1.10 EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN LOCAL EN MÉXICO

En México se han dado algunas experiencias en el ámbito local en materia de desarrollo económico y productivo, en relación con encadenamientos productivos que han traído beneficios al ámbito local. Sin embargo, aquellas iniciativas en donde el nivel de cobertura haya sido mayor, y el gobierno local se haya convertido en el principal agente impulsor, y además, se hayan involucrado a diversos sectores locales, tanto en las fases de diseño como en la implementación, no han sucedido muchas experiencias de este tipo en la República Mexicana (ver algunas iniciativas en la Tabla 4).

INICIATIVAS DE DESARROLLO LOCAL/REGIONAL	LUGAR
Plan estratégico de Mérida ¹³ . Inicia en el 2003. Participan las instituciones más representativas de la ciudad.	Mérida, Yucatán
Plan Estratégico de la Cd. de Juárez. Inicia en el 2003. Participan la mayoría de los actores sociales, económicos y políticos de la ciudad.	Cd. Juárez, Chihuahua

¹³ Para más información, ver: www.planestrategicodemerida.com.mx/planestrategicodemerida.asp

" <i>Tabasco en Acción</i> ", iniciativa de desarrollo económico regional, con la participación de los principales sectores del estado.	Tabasco
" <i>Monterrey Ciudad del Conocimiento</i> " ¹⁴ . Alianza entre la sociedad, las empresas, la academia y el gobierno. Arranque en el 2004.	Monterrey, Nuevo León

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Iniciativas de impulso al desarrollo local en México

Las diferentes experiencias de eslabonamientos productivos ya consumados y con cierto grado de avance, generalmente a la luz de las políticas industriales y de iniciativas privadas, se pueden ver en la Tabla 5.

CLUSTERS EN MÉXICO	LUGAR
<p><i>Cluster de la industria del televisor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Aglomeración de empresas electrónicas, pero cuyo proceso es dirigido por empresas transnacionales. ✦ Participación de algunos proveedores locales en la cadena productiva. 	Tijuana, México
<p><i>Cluster de la industria de las autopartes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Empresas arneseras, de asientos, válvulas y sensores. ✦ Amplio conjunto de proveedores mexicanos de maquinados que mantienen una posición desventajosa frente a los proveedores de equipo original y forman una estructura demasiado heterogénea. 	Cd. Juárez, México
<p><i>Cluster del vestido</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ La industria del blue jeans en Torreón muestra vínculos que conectan firmas locales y extranjeras con cadenas productivas globales. 	Torreón, México
<p><i>Cluster de la computación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Agrupamientos de empresas grandes, medianas y pequeñas de capital americano, y sobre todo asiático, con un limitado nivel de endogeneización. 	Jalisco, México
<p><i>Cluster de la industria textil y del vestido</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Participación de empresas locales en la cadena a través de relaciones de subcontratación (ensamble de prendas de vestir y algunos acabados). 	Aguascalientes, México
<p><i>Cluster de la industria del calzado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Altamente concentrado territorialmente (la región es la base de sus operaciones y al mismo tiempo su principal mercado) 	Guadalajara, México

¹⁴ Proyecto del ámbito local en México, cuyo objetivo principal es consolidar a Monterrey y su zona metropolitana como Ciudad Internacional del Conocimiento, y lograr incrementar de forma significativa el bienestar de la sociedad al entrar de lleno en una economía basada en el conocimiento. Para más información, ver la siguiente página web: www.mtycic.com.mx/

<ul style="list-style-type: none"> ✦ Sinergia entre las microempresas para la competencia global ✦ Requiere redefinir aspectos como el diseño y la moda, calidad del material y entrega a tiempo. 	
---	--

Fuente: Información adaptada de los trabajos de Novick M. y Carrillo J.

Tabla 5. Experiencias de eslabonamientos productivos en México

CAPÍTULO 2



PROBLEMÁTICA

OBJETIVO

La finalidad de este capítulo es presentar las deficiencias que comúnmente se presentan en los procesos de planeación local para el diseño de iniciativas de desarrollo.

2.1 DEFICIENCIAS EN LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN DEL DESARROLLO LOCAL

Las deficiencias más importantes que suceden en los procesos de planeación local, recaen en la etapa de planteamiento. Esto ocurre debido a que no se promueve el uso de todos los mecanismos disponibles para asegurar que las iniciativas locales de desarrollo, sean diseñadas con una perspectiva integral, con la participación de todos los actores locales y con base en instrumentos de participación ciudadana.

Por lo tanto, para una exitosa reforma y transformación de las ciudades actuales, se necesitan planes que puedan adoptar la metodología de análisis y consenso de la planificación estratégica.

Entre las deficiencias de la planeación local para el planteamiento de iniciativas de desarrollo local, se vislumbran fundamentalmente ocho carencias (ver Fig. 5). La problemática se limita a este número, después de hacer una revisión extensiva de diversas experiencias en materia de desarrollo local. Por lo tanto, en la presente lista, se incluyen a problemas comunes latentes y también se incorporan algunas carencias imperantes, producto de las nuevas tendencias crecientes en los procesos de desarrollo local.

I. PLANEACIÓN LOCAL DISCONTINUA

La planeación local se realiza con una visión discontinua, es decir, la solución a los problemas de desajuste productivo y las necesidades de reestructuración de los sistemas productivos locales, se efectúan con una visión muchas veces a corto plazo, sólo para solucionar el problema emergente y promovida en algunas ocasiones por los intereses de ciertos grupos de poder en la localidad.

II. COORDINACIÓN INSUFICIENTE ENTRE LOS ACTORES LOCALES

Para el éxito de las estrategias de desarrollo local es necesario que se produzca una sinergia entre las acciones de arriba hacia abajo que promueven el desarrollo estructural y las acciones de abajo hacia arriba que surgen debido a la particularidad de cada territorio.

La falta de consenso entre los actores locales para llevar a cabo una iniciativa de desarrollo que brinde beneficios a toda la localidad, es precisamente uno de los mayores y más común de los obstáculos que dificultan el desarrollo de la localidad. Por ello, es fundamental las prácticas frecuentes y continuas de negociación entre la administración local y los principales actores locales, siendo el gobierno local el principal promotor y mediador en este proceso.

III. AUSENCIA DE PENSAMIENTO SISTÉMICO

Cuando se hace hincapié en las iniciativas y actuaciones locales, no sólo se desconoce la importancia de las vinculaciones de los sistemas productivos locales, con los nacionales e internacionales, sino que se deja de lado el importante papel que la globalización desempeña en el ajuste de los sistemas productivos locales.

Por tanto, las mejores prácticas de la estrategia de desarrollo local reconocen que las economías locales y regionales están integradas en el sistema económico nacional e internacional, y que los problemas de las economías locales y regionales son siempre problemas nacionales.

IV. NO SE FOMENTA LA CREACIÓN DE REDES PARA EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS

La creación de redes representa un importante instrumento de comunicación y difusión para las regiones que emprenden estrategias de desarrollo local. En muchas ocasiones las localidades y sus principales actores no le dan la importancia necesaria a este mecanismo que permite el intercambio de experiencias, por ende, sus iniciativas de desarrollo local, no son difundidas más allá de sus fronteras territoriales. Sin embargo, lo más preocupante es que, las actividades productivas o los factores que distinguen al territorio no logran ser reconocidos en el ámbito nacional e internacional y sobretodo esas regiones se privan del intercambio de tecnologías y buenas prácticas que podrían ajustarse a las estrategias de desarrollo local.

V. AUSENCIA DE MECANISMOS DE GOBERNANCIA CIUDADANA

La ausencia de mecanismos para el fomento de la participación ciudadana en todas las etapas de los procesos de planeación local, es todavía en algunas regiones de la República Mexicana una práctica muy usual. Debido a ello, las iniciativas de desarrollo local no tienen el éxito y la penetración suficiente en los diversos sectores de la población local, dado que las verdaderas necesidades e intereses de los diversos sectores de la localidad no son tomados en cuenta.

Por lo tanto, el gobierno local y la sociedad organizada deben promover instrumentos de participación ciudadana para el diseño de la iniciativa de desarrollo local, es decir, incluir a todos los ciudadanos organizados y no organizados en el proceso de diseño del desarrollo de la ciudad, con el uso de métodos de trabajo abiertos que vayan más allá de los sistemas clásicos de consulta.

VI. ESCASO APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL ESTRATÉGICO LOCAL

Las políticas de desarrollo local en su mayoría, no planean sus programas y proyectos con base en el potencial de desarrollo local, es decir, las administraciones locales y los diversos actores locales no vinculan las estrategias de desarrollo local con las ventajas competitivas propias de la región. Debido a ello, las políticas de desarrollo local se instrumentan exclusivamente para solucionar las necesidades emergentes de la población ó con base en reajustes a los sistemas locales productivos obedeciendo únicamente a influencias y a tendencias externas globales.

VII. FALTA DE IMPULSO PARA EL DESARROLLO DE UN ENTORNO INNOVADOR TERRITORIAL

Las organizaciones e instituciones locales y la sociedad organizada no fomentan la creatividad y la innovación, como mecanismos para crear, usar y transferir el conocimiento en las tareas diarias del acontecer de la localidad y de esta forma diferenciarse del resto de las regiones.

Por lo tanto, es necesaria la invitación permanente al aprendizaje, a la instrucción permanente, al fomento de foros permanentes para el intercambio de ideas, así como para el registro y divulgación de ellas.

VIII. LAS INICIATIVAS CARECEN DE UNA CONCEPCIÓN INTEGRADA DEL DESARROLLO LOCAL

Es sabido que las iniciativas de desarrollo local no se elaboran bajo un criterio de desarrollo integral de la localidad, es decir, las estrategias de desarrollo sólo benefician a ciertos grupos o sectores locales, sin extender los beneficios a toda la población.

Por lo tanto, se deben diseñar estrategias de desarrollo local, que vinculen a todos los elementos que caracterizan a la localidad, es decir, los componentes económicos-productivos, los socioculturales, los medioambientales, los administrativo-institucionales, etc. ya que con ello, se puede tener una visión completa de la realidad y así, tratar de vincular todos esos ámbitos con el objeto de mejorar el bienestar de la población local.



Figura 5. Principal problemática de los procesos de planeación del desarrollo local

Por lo tanto, la propuesta metodológica para el diseño de estrategias de desarrollo local en la presente tesis, debe estar fundamentada por una serie de elementos propositivos, tales como: visión de largo plazo, planeación estratégica y prospectiva,

participación ciudadana, aprovechamiento de las ventajas estratégicas locales, propiciar la identidad e imagen territorial (ver Fig. 6).

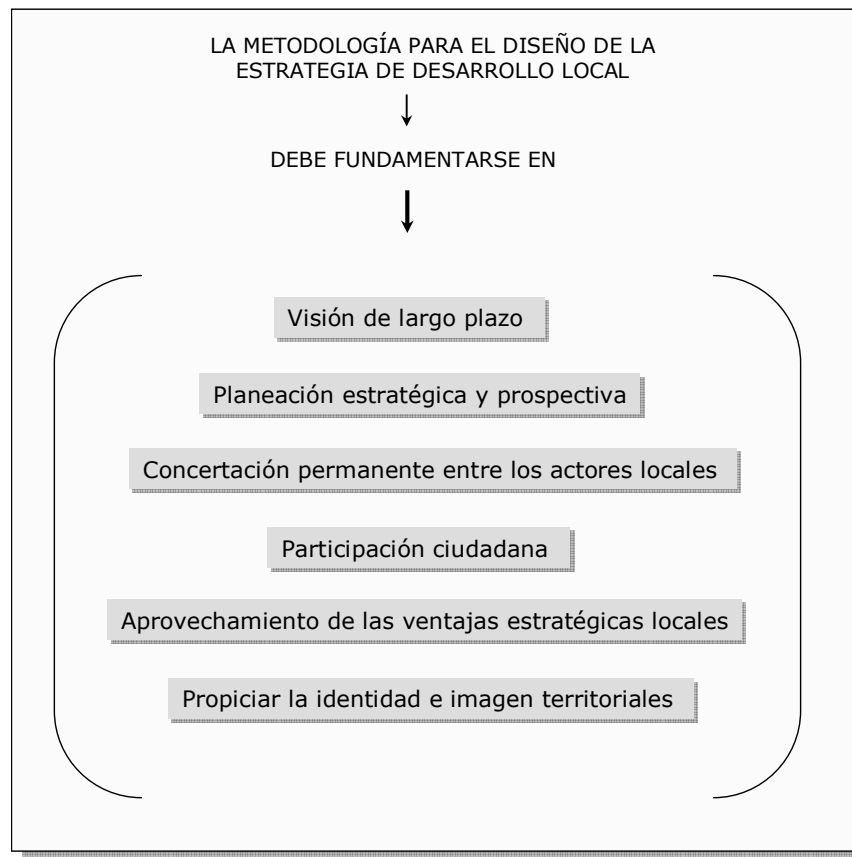


Figura 6. Elementos Fundamentales para la elaboración de la Propuesta Metodológica

CAPÍTULO 3



MARCO TEÓRICO

OBJETIVO

La finalidad de este capítulo es hacer un análisis de las diversas teorías y enfoques existentes acerca de la clasificación de las iniciativas de desarrollo local, para tratar de ubicar la propuesta que hace el autor de esta tesis en el ámbito de las teorías de desarrollo local, y así tener un marco de referencia que permita de alguna manera validarla.

INTRODUCCIÓN

Las iniciativas de desarrollo local/regional¹ que en muchos países del mundo se han puesto en marcha, han sido ya relacionadas por algún tiempo, con algunos nombres muy usados para referirse al fomento del desarrollo productivo y económico del ámbito local o regional, tales como, aglomeración² (cluster), cadena productiva, distrito industrial, sistema de innovación, red, entre otros. Tanto la clasificación de las diferentes iniciativas de desarrollo económico local, así como la definición de los diferentes sistemas productivos, son fuente de numerosos debates y parecen existir tantas variantes como autores hay.

En este sentido, la interpretación y el análisis tipológico de las iniciativas de desarrollo económico local se han constituido en un área de investigación académica. Por lo tanto, fue necesario hacer una previa investigación acerca de los tipos de desarrollo económico local y teorías existentes aplicables al ámbito del desarrollo local/regional. Como ya se mencionó anteriormente, hay diversas clasificaciones de las teorías de desarrollo económico local, las cuales pudieron ser fruto de las diferentes interpretaciones de los expertos en desarrollo o bien producto de diversos modelos locales de desarrollo de algunas regiones, que han combinado diversos enfoques del desarrollo local/regional y que incluso en algunos casos han sido exitosos.

La idea central es que en cada iniciativa de desarrollo local y regional es preciso intervenir de un modo específico, por lo que no hay recetas de validez general: de hecho, las que han sido propuestas son de legitimidad y eficacia cuestionables. Las formas de intervención deberían concebirse, diseñarse y gestionarse dentro de cada iniciativa o, si no es así, al menos con participación activa de sus integrantes.

¹ El autor de la presente tesis manejará conjuntamente en algunas ocasiones los términos local y regional en la presente tesis, dado que el ámbito de aplicación de las iniciativas existentes en materia de desarrollo económico muchas veces tienen cabida en ambos niveles.

² Algunos autores manejan el término de *aglomeración* para referirse exclusivamente al desarrollo de las actividades productivas de alguna región o localidad, e incluso usan más el término de *aglomeración productiva*, pero en la presente tesis se usará el término generalizado de *aglomeración*, porque el beneficio que trae una iniciativa de este tipo, no sólo se limita a cuestiones productivas, sino que el ámbito de influencia es mucho mayor y se puede incluir también a las esferas económica y social de alguna región o localidad.

3.1 ENFOQUES Y TIPOLOGÍAS DE LAS INICIATIVAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL/REGIONAL

Los diversos enfoques para la clasificación de las iniciativas de desarrollo local/regional varían en su nivel de generalidad y grado de alcance, es decir, algunas propuestas de clasificación fueron elaboradas con un sentido de más amplitud tratando de no excluir a algún tipo de iniciativa. Otras, tan sólo reflejan una parte del ámbito del desarrollo local.

En este capítulo se presentan dos grandes teorías de clasificación de las iniciativas de desarrollo local, que a consideración del autor de esta tesis, merecen su revisión.

Una de ellas, es la que propone Sergio Boisier, la cual consta de tres grandes enfoques, que según el autor pueden ser complementarios.

La segunda teoría de clasificación es una de carácter más general y que se usa más a menudo por los diversos especialistas en desarrollo local, la cual consta de cinco grandes enfoques.

Además, se hace un análisis final de la ubicación de la presente propuesta de estrategia de desarrollo local, con respecto a cada uno de estas dos teorías de clasificación. También se presenta, un resumen de los diversos enfoques restantes de clasificación de las iniciativas de desarrollo económico local.

3.1.1 TEORÍA DE SERGIO BOISIER

Un enfoque de clasificación de las iniciativas que a consideración del autor de esta tesis, abarca todos los ámbitos del desarrollo local, es el que propone Sergio Boisier.

Boisier (1995) dice que el desarrollo local se puede enmarcar dentro de tres grandes enfoques complementarios, que no son necesariamente independientes unos de otros y que cobijan modalidades diferentes y sustantivas de desarrollo local, más allá de su indesmentible dimensión geográfica, a saber:

- A. Desarrollo local como una matriz de estructuras industriales diversas,
- B. Desarrollo local como un proceso endógeno de cambio estructural, y
- C. Desarrollo local como el “empoderamiento” de una sociedad local.

3.1.1.1 DESARROLLO LOCAL COMO UNA MATRIZ DE ESTRUCTURAS INDUSTRIALES

El enfoque de desarrollo local centrado en la estructura industrial ha cristalizado en tres visiones para el análisis, la investigación y la diseminación basadas respectivamente en i) el distrito industrial “a la italiana”; ii) el medio innovador “a la francesa”, y iii) los clusters “a la americana”. Estas tres visiones de estructuras industriales ya fueron presentadas en el Capítulo 1.

3.1.1.2 DESARROLLO LOCAL COMO UN PROCESO ENDÓGENO DE CAMBIO ESTRUCTURAL

Todo proceso de desarrollo constituye, por definición, un proceso endógeno que sólo compete, en su concepción, en su diseño y en su implementación, a una comunidad que habita en determinada localidad.

Boisier (2005, p. 54), afirma que la endogeneidad de los procesos de cambio territorial habría que entenderla como un fenómeno que se presenta en por lo menos cuatro planos que se cruzan entre sí de acuerdo con *el plano político, el plano económico, el plano científico y tecnológico* y por último *el plano de la cultura*.

Plano Político

En este plano la endogeneidad se identifica como una creciente capacidad local para tomar las decisiones relevantes frente a diferentes opciones de desarrollo, a diferentes estilos de desarrollo, y al uso de los instrumentos correspondientes, o sea, la capacidad de diseñar y ejecutar políticas de desarrollo, y sobretodo, la capacidad de negociar con los elementos que definen el entorno del territorio. Detrás de esta capacidad hay necesariamente un arreglo político descentralizador.

Plano económico

La endogeneidad se refiere en este caso a la apropiación y reinversión local de parte del excedente a fin de diversificar la economía local, dándole al mismo tiempo una

base permanente de sustentación en el largo plazo. En este plano, endogeneizar el crecimiento local significa en la práctica intentar conciliar la propuesta estratégica de largo plazo del territorio con las estrategias de largo plazo de los segmentos de capital extralocal presentes en el territorio.

Plano científico y tecnológico

Aquí la endogeneidad se plantea como la capacidad interna de un sistema –en este caso, de un territorio organizado- para generar sus propios impulsos tecnológicos de cambio, capaces de provocar modificaciones cualitativas en el mismo sistema.

Plano de la cultura

La identidad se plantea en el plano de la cultura, como una suerte de matriz generadora de la identidad socioterritorial, cuestión ahora considerada como fundamental desde el punto de vista de un desarrollo bien entendido

3.1.1.3 DESARROLLO LOCAL COMO EL “EMPODERAMIENTO” DE UNA SOCIEDAD LOCAL

Boisier afirma que desde la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2001) ha surgido una nueva propuesta de desarrollo local fundada en la devolución de competencias ejecutivas a los estamentos locales. Se sostiene que la globalización exige la devolución de capacidades hacia el ámbito local. Lo que queda claro es la necesidad de contar con sociedades locales informadas, motivadas, poseedoras del conocimiento mínimo para entender el propio proceso globalizador y concensuadas para actuar proactivamente, o sea, socialmente organizadas.

VENTAJAS, DESVENTAJAS Y DIFERENCIAS ENTRE LOS TRES ENFOQUES DE BOISIER

El Enfoque A “*desarrollo local como una matriz de estructuras industriales*”, tiene como desventaja que no necesariamente un sistema como estructura industrial puede producir externalidades a todo el territorio de la localidad o región, éstos beneficios pueden incluso estar concentrados sólo en la red de empresas o cadenas productivas que participen en el sistema productivo. Este enfoque tiene como ventaja que puede crear externalidades en algunos casos para el entorno del sistema

productivo, sobre todo si el mismo se finca sobre el aprovechamiento de alguna actividad endógena o vocación productiva del territorio.

El Enfoque B "***desarrollo local como un proceso endógeno***", es un enfoque más integral, dado que además de considerar importantes a los sistemas productivos como generadores de desarrollo y crecimiento local, también involucra cuestiones del ámbito político y socio-cultural, tan importantes en la actualidad para el desarrollo local, sobre todo el aprovechamiento de la identidad e imagen territorial, como ventaja competitiva y diferenciadora de la localidad. Además, una de las ventajas de este enfoque es que convoca a todos los actores clave (económicos, sociales y políticos) del territorio para la construcción del desarrollo local, y puede generar redes de cooperación y confianza entre ellos, fomentando el desarrollo del capital social. Otra ventaja muy importante es que este enfoque puede promover los procesos de aprendizaje e innovación en la comunidad.

El Enfoque C "***desarrollo local como el empoderamiento de una sociedad local***", éste enfoque, representa una tarea muy ardua para su establecimiento en grandes ciudades, dado que en dichas localidades hay un gran número de intereses y diversos actores locales, que difícilmente se podría tener una iniciativa de desarrollo local sin la intervención de las estructuras de la administración pública local. De hecho, la presencia de los poderes institucionales emanados de la voluntad democrática popular es muy importante, ya que en ellos recae el poder de convocatoria a los sectores claves de la sociedad, promover el consenso entre las partes y dirigir eficazmente todas las fases del proceso de desarrollo local, dado que cuentan con el poder que la sociedad les otorga, además de otros medios técnicos, económicos y administrativos para llevar por buen camino una iniciativa de desarrollo local. Sin embargo, para que dicho proceso de desarrollo local, tenga aceptación entre la comunidad, las diversas organizaciones y organismos locales que representan los intereses de la comunidad, deben jugar un rol muy importante en el proceso de desarrollo local. Este tipo de enfoque se ha dado más en comunidades rurales, o en determinados sectores de una localidad mayor, así lo muestran las experiencias.

La ubicación de la propuesta de tesis, con respecto a los enfoques de clasificación de las iniciativas que propone Boisier, se presenta a continuación:

UBICACIÓN DE LA PROPUESTA DE ESTA TESIS

La propuesta para la elaboración de estrategias de desarrollo local, que es el tema central de esta tesis, se enmarca dentro del *Enfoque B* y el *Enfoque C* de acuerdo a la clasificación que presenta Boisier.

La asociación con el *Enfoque B*, se debe a que la propuesta tiene como objetivo la exploración de la localidad en todos los ámbitos del quehacer cotidiano y también la consideración del factor endógeno como primordial para apuntalar el desarrollo local, mediante la identificación de las ventajas competitivas locales.

La asociación con el *Enfoque C*, es en el sentido de que la propuesta que se hace en esta tesis, considera a los sectores locales y a la población en general, como actores importantes en el diseño, la implementación y el seguimiento de la estrategia de desarrollo local.

3.1.2 TEORÍAS DE ARTICULACIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO³ LOCAL

Otra teoría de clasificación de las iniciativas de desarrollo económico local, la cual está más difundida en América Latina es la que postula que las iniciativas emprendidas en esta región pueden agruparse en cinco categorías de articulación, atendiendo a su especificidad sectorial y geográfica y a la búsqueda de modalidades novedosas de colaboración entre los sectores público y privado. Sus elementos centrales son la gestión estratégica del entorno empresarial; la comunicación, la interacción y la asociación entre los actores de los ámbitos empresarial, laboral, público, académico y de la sociedad en general. También son fundamentales la consolidación de instituciones que potencian el aprendizaje, la generación y difusión de conocimientos y la capacidad de innovación.

³ Algunos autores manejan el término "productivo", más que "económico". Sin embargo, a consideración del autor de esta tesis, el término productivo es un tanto limitado para referirse a estas categorías de articulación, así que en lugar de ello, se utilizó el término económico, dado que algunos de los enfoques de articulación que se exponen implican el uso de la planificación participativa y el territorio, así como la búsqueda del bienestar de la comunidad, entre otros. Aunque, algunos de estos enfoques sí están más apegados al desarrollo productivo, e incluso hay iniciativas de articulación que precisamente se instrumentan con fines meramente productivos enfocadas al desarrollo de algún complejo productivo local. Sin embargo, el término "económico" tiene un sentido más general, y que bien puede englobar el factor productivo.

Estas teorías de articulación del desarrollo económico suelen estar asociadas a cinco enfoques, a saber:

- A. Articulación a través de una estrategia competitiva
- B. Estrategia de cadenas productivas
- C. Estrategia de articulación territorial
- D. Estrategia de articulación para el aprendizaje y la innovación
- E. Estrategia basada en recursos naturales.

Cada uno de estos cinco ámbitos de articulación puede plantearse en diversas iniciativas de desarrollo local y sistemas productivos, esto es, pueden ser redes, distritos industriales, clusters u otras iniciativas económicas más generales que involucren a toda una región o localidad. Incluso puede haber iniciativas del desarrollo local que se instrumenten con una perspectiva de más de uno de los cinco ámbitos de articulación presentados.

3.1.2.1 Articulación a través de una estrategia competitiva

Los esfuerzos en este tipo de estrategias, se refieren por lo general, con investigaciones y análisis dirigidos a identificar un grupo de actores con intereses comunes, establecer sus fortalezas y debilidades, comparar su modalidad de trabajo con las prácticas óptimas de grupos competidores, esbozar escenarios futuros y poner en marcha un largo proceso de planificación, diseño y ejecución de acciones conjuntas.

En las estrategias competitivas, lo decisivo es la acción concertada, para lo cual es indispensable que los integrantes del grupo se conozcan mejor, tengan mayor información sobre mercados y competidores y sean capaces de concebir, diseñar y ejecutar acciones conjuntas, que redunden en bases más sólidas para la competitividad de las empresas asociadas.

Los criterios principales para la delimitación de un territorio son su vocación, su capacidad, las actividades privadas que tienen lugar en él, las actividades propias del eje seleccionado, y la identificación de los lugareños con el territorio. En cada eje estratégico y su territorio se definen actividades productivas específicas, además, se describen las inversiones y acciones que se desarrollan actualmente y que orientarán las inversiones públicas futuras. Las estrategias sociales y productivas se ajustarán a

las necesidades de la comunidad, precisamente por haber sido definidas con su participación.

3.1.2.2 Estrategia de cadenas productivas: articulación vertical y horizontal

La integración de las empresas en cadenas de valor, potencia y torna más eficiente el proceso productivo. De esta manera las empresas no operan en forma aislada, sino que se relacionan verticalmente entre sí, en todo lo que tiene que ver con suministro de insumos, maquinarias, equipos y servicios de apoyo a la producción, administración, comercialización, logística y transacciones financieras.

Los mecanismos de articulación horizontal entre actores de un mismo eslabón no son nuevos en América Latina y el Caribe. Según (Stumpo, 2004), lo novedoso del proceso actual reside en el enfoque sistémico⁴ con que se persigue la articulación, por ejemplo, de las PYMES entre sí o de éstas con las empresas de mayor tamaño. Sin embargo, incluso en las experiencias más exitosas, la articulación ha sido concebida como un instrumento para alcanzar objetivos de corto plazo y no para construir la base de visiones estratégicas.

Entre los instrumentos más importantes para la articulación horizontal y vertical se encuentran la creación y difusión de informaciones comerciales y la promoción de encuentros entre empresarios. Con ellos se pretende superar las fallas de información acerca de las oportunidades que ofrece el mercado, con la finalidad de lograr, entre otros beneficios, mayor productividad, acceso a nuevas tecnologías y prácticas organizativas, capacitación de técnicos y de mano de obra no calificada, y diversificación de los mercados. En el ámbito de la gestión de las cadenas de valor, destaca la metodología de Cadenas y Diálogo para la Acción (CADIAC) utilizada en el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). El método que suele seguirse para ello consta de dos pasos: primero se hace un análisis, con el objeto de identificar los problemas y sus posibles soluciones, y luego, mediante el diálogo con los interesados, se transforman esas soluciones en propuestas concretas.

⁴ Este enfoque hace referencia a la *Teoría General de Sistemas* que en forma general hace referencia al término de *sistema*, que representa a un conjunto de dos a más elementos interdependientes y el *enfoque sistémico* implica a visualizar al sistema además de la definición anterior, como parte de otros sistemas más grandes y que mantiene relaciones también interdependientes con ellos y que por lo tanto, para estudiar los sistemas más complejos de la actualidad es necesario usar este tipo de enfoque.

3.1.2.3 Estrategia de articulación territorial (Teoría de localización y de geografía económica)

El desplazamiento del eje de atención de la política pública desde empresas individuales hacia conjuntos de empresas geográficamente cercanas ha traído consigo una serie de ventajas, entre ellas una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos. En efecto, las aglomeraciones permiten organizar y canalizar de mejor manera la prestación de servicios y de instrumentos de apoyo, dado que se dirigen a necesidades colectivas e interdependientes. Esto implica también, de modo indirecto, operar sobre las ventajas territoriales, pues ambas dimensiones, sector y territorio, actúan en las aglomeraciones en forma sistémica e interrelacionada.

En consecuencia, en varios países de la región comenzó a incorporarse un enfoque territorial en las políticas de desarrollo productivo, sobre todo en las orientadas hacia las PYMES, con el fin de estimular el aumento de la capacidad competitiva en los sistemas productivos locales y disminuir en algo las diferencias socioeconómicas subnacionales. Es decir, pueden aplicarse por igual en zonas rezagadas, donde suelen poner en movimiento factores que no podrían activarse sobre la base de intentos aislados y no sistémicos.

Con esta teoría se pretende explicar por qué las actividades suelen concentrarse en ciertas zonas y no se distribuyen en forma aleatoria por todo el territorio de un país. Según se sostiene, el factor central es la gravitación del costo de transporte en el costo total. De esa manera, ciertas actividades productivas se ubican, de preferencia, cerca de los recursos naturales; otras, cerca de los mercados que se van a abastecer, mientras que algunas pueden establecerse en cualquier lugar.

Los procesos productivos asociados a importantes economías de escala tienden a instalarse cerca de los grandes mercados consumidores nacionales y supranacionales. En UNCTAD (2001, p. 66), se sostiene que el grado de concentración geográfica varía según la industria y que, cuanto más avanzado sea su nivel tecnológico, más concentrada geográficamente estará la inversión extranjera directa⁵.

⁵ Para llegar a esta aseveración, se comparan los subsectores de semiconductores y biotecnología (de alto nivel tecnológico), el sector automotor y el productor de receptores de radio y televisión (nivel medio), y el de alimentos y bebidas, textiles y vestuario (considerado de nivel bajo).

La claridad, la transparencia y la tradición de las leyes sobre derechos de propiedad, así como la estabilidad de la legislación tributaria son, asimismo, factores decisivos para la localización de las inversiones y el aprovechamiento de los recursos naturales.

3.1.2.4 Estrategia de articulación para el aprendizaje y la innovación

El desarrollo económico se caracteriza por cambios constantes en las preferencias de los consumidores y la introducción de nuevas formas de satisfacerlas, cambios que se han acelerado con la globalización de los mercados y la elevación del ingreso. El éxito empresarial depende de manera crucial de la capacidad de adaptarse a nuevas realidades. Esto supone aprendizaje continuo en las empresas y el tejido productivo. Todo proceso de adaptación implica innovación en materiales, procesos, productos, formas de organización y comercialización. En la vanguardia empresarial, el éxito está condicionado por la capacidad de anticiparse a los cambios, mediante la concepción e introducción de tecnologías y productos a veces radicalmente nuevos.

La capacidad de adaptarse e innovar se potencia por medio de la articulación con instituciones de aprendizaje y producción de conocimientos. Como se vio, tal es el propósito de diversos instrumentos, como los de articulación con el sistema de investigación científica y tecnológica y con el sistema de formación de recursos humanos; de capital de riesgo; de apoyo al aprendizaje y la innovación a través de actividades de asesoramiento, consultoría y asistencia técnica.

3.1.2.5 Estrategia basada en recursos naturales

La teoría del crecimiento a partir de los recursos naturales, concebida originalmente en Canadá, explica el desarrollo a partir de impulsos provenientes de la exportación de distintos productos básicos –pescado, pieles, minerales, madera, trigo- y de las inversiones en actividades conexas de segundo y tercer grado. Entre éstas últimas figuran: i) actividades secundarias para proveer los insumos y bienes requeridos para la explotación del recurso natural; ii) inversiones en infraestructura de exportación, como ferrocarriles, energía eléctrica, caminos y puertos, y iii) otras actividades, no necesariamente ligadas al recurso natural, en que es posible aprovechar la infraestructura ya financiada por la actividad exportadora, pagando solo sus costos variables. Así, según esta teoría, cada momento de auge exportador da lugar a una ola de inversiones de primer, segundo y tercer grado, que no solo multiplican el efecto del

impulso inicial, sino que generan actividades económicas cada vez menos dependientes de esto.

A continuación se describe la ubicación de la propuesta de tesis, con respecto a este último conjunto de cinco enfoques de iniciativas.

UBICACIÓN DE LA PROPUESTA DE TESIS

La propuesta de tesis se enmarcaría en dos de los cinco enfoques de articulación ya descritos, a saber:

- 1. Articulación a través de una estrategia competitiva**
- 2. Estrategia de articulación territorial**

Con el primer enfoque se asocia, en el sentido de que la propuesta plantea la concertación de los actores locales para lograr alcanzar los objetivos del desarrollo local y además de plantear la identificación y las acciones a tomar en cada uno de los sectores o áreas locales estratégicas que apuntalarán el desarrollo local. Además plantea la importancia de que la población local adquiera una identidad y un sentido de pertenencia con respecto al territorio local.

La propuesta de tesis se identifica con el segundo enfoque, debido a que la propuesta plantea la importancia del territorio para la elaboración de una estrategia de desarrollo local con base en el aprovechamiento de sus ventajas geográficas, ya sea, que se traten de sistemas productivos u otras características socio-culturales de la localidad.

3.1.3 OTROS ENFOQUES DE CLASIFICACIÓN DE LAS INICIATIVAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

En la Tabla 6, se presenta un resumen de los enfoques restantes que diversos especialistas en desarrollo sugieren para la clasificación de las iniciativas de articulación económica de desarrollo local/regional:

Autor	Enfoque de clasificación de las iniciativas de articulación económica
Porter (1990)	Las clasifica de acuerdo con el vértice del diamante en que inciden.
Roelandt y den Hertog (1999) y Enright (2001)	Proponen una tipología basada en dos variables: el ámbito geográfico –local, nacional, global- de la producción y el de la distribución o el mercado.

Dini (2004) y otros autores estudiosos de las experiencias latinoamericanas y caribeñas	Sugieren una clasificación de acuerdo a la necesidad de una facilitación inicial, antes de comenzar cualquier acción.
Ramos (1997)	Plantea una clasificación que parte de las cuatro fases que, a su juicio, son necesarias para el advenimiento de una aglomeración madura en torno a los recursos naturales.
Nooteboom (2000)	Hace una distinción según el mecanismo de coordinación o estructura de gestión.
Altenburg y Meyer-Stramer (1999)	Propusieron una tipología híbrida, según la cual hay aglomeraciones de supervivencia de microempresas y pequeñas empresas; de empresas a grandes empresas que producen manufacturas livianas, como alimentos y calzado; aglomeraciones en torno a una o unas pocas empresas transnacionales que producen manufacturas modernas con economías de escala y una cuarta categoría de características no precisadas en torno a los recursos naturales.
Otros autores	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan tipologías que se basan en aquello que resulta más recomendable según la fase evolutiva de la aglomeración, y así se habla de políticas catalizadoras en el caso de aglomeraciones incipientes y de políticas de facilitación en el de las etapas más avanzadas. • Otra clasificación que se propone, es aquella que se basa en que lo más característico de algunas aglomeraciones es el flujo de productos y en otras el de información y conocimiento.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Otros enfoques de clasificación de las iniciativas de desarrollo económico local

3.2 CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN

En la Tabla 7 se resumen diversos criterios que se pueden usar para la clasificación de las iniciativas de desarrollo económico local/regional, mostrando a su vez varias categorías y formas de agrupación. Los ejemplos de categorías que se presentan en la Tabla 7 no se deben tomar como un modelo generalizado de clasificación, fueron

producto de la recopilación de las propuestas de varios autores, y tan sólo es una forma de concentrar las tipologías existentes alrededor de las iniciativas de desarrollo económico local/regional en América Latina. Una descripción de cada una de las categorías de agrupación se hace a continuación:

La columna I - (*Ámbito de articulación*), se refiere al fundamento estratégico sobre el cual giran las políticas y programas de la iniciativa de desarrollo económico local y muestra las cinco categorías generales⁶ en las que se pueden dividir las iniciativas de desarrollo local y regional

La columna II - (*Etapas evolutivas*), hace referencia a las fases en el tiempo que conformaran la iniciativa de desarrollo local y regional, éstas se agrupan de acuerdo al orden en el que se debe desarrollar una iniciativa desde su fase inicial hasta su consolidación. También en la misma columna se presenta además una clasificación de las iniciativas de acuerdo a su condición de supervivencia y viabilidad.

La columna III - (*Mecanismo de coordinación o sistema de gobierno*), se refiere al contexto y a la forma en que se coordinan las actividades de la iniciativa de desarrollo económico local/regional.

La columna IV - (*Agentes que organizan y/o participan en la articulación*), representan a las entidades que proponen y/o coordinan la iniciativa de desarrollo económico local/regional.

La columna V - (*Estrategias de intervención*), hay dos clasificaciones, la primera se refiere a los niveles de complejidad y de injerencia presentes en la iniciativa de desarrollo, es decir, determina el grado de intervención de los agentes coordinantes de la iniciativa de desarrollo, y la segunda clasificación hace hincapié en la forma de gobernanza de la iniciativa de desarrollo, esto es, el grado de involucramiento de la ciudadanía y sus asociaciones en la coordinación de la iniciativa de desarrollo local.

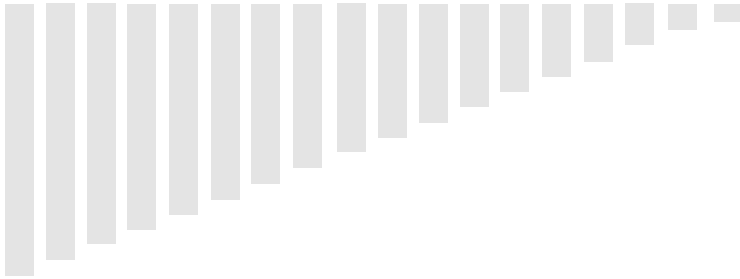
La columna VI - (*Objetivos*), son los fines que persigue la iniciativa de desarrollo económico local/regional.

⁶ Categorías que en base a la investigación realizada propone el autor de la presente tesis

I. Ámbito de articulación	II. Etapa evolutiva	III. Mecanismo de coordinación o sistema de gobierno	IV. Agentes que organizan y/o participan en la articulación	V. Estrategias de intervención	VI. Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia competitiva ▪ Cadena productiva ▪ Territorial ▪ Aprendizaje e Innovación ▪ Recursos Naturales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Génesis ▪ Despliegue ▪ Auge ▪ Maduración ▪ Crisis y apogeo ▪ Recomposición ▪ Internacionalización <p><i>Otra clasificación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Activa ▪ Latente ▪ Potencial ▪ Dependiente ▪ Utópica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado ▪ Empresa ▪ Alianzas ▪ Red ▪ Asociaciones voluntarias <p><i>Otra clasificación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema formal ▪ Sistema informal exclusivo ▪ Sistema informal múltiple 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa privada o empresarial individual ▪ Iniciativa conjunta ▪ Gobierno local ▪ Gobierno regional ▪ Gobierno nacional ▪ Asociación privada ▪ Universidad ▪ Organismos públicos-privados ▪ Agencias de desarrollo ▪ ONG's 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistente ▪ Catalítico ▪ Soporte ▪ Orientador ▪ Intervencionista <p><i>Otra clasificación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De abajo hacia arriba ▪ De arriba hacia abajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar el clima de negocios ▪ Proveer información y análisis ▪ Proveer infraestructura, educación y capacitación ▪ Promover redes y colaboración ▪ Proveer servicios a empresas ▪ Construir comunidad ▪ Mejorar políticas gubernamentales

Tabla 7. Diversos criterios de clasificación de las iniciativas de desarrollo económico local/regional en América Latina

CAPÍTULO 4



PROPUESTA METODOLÓGICA

OBJETIVO

Describir los principios teóricos que sustentan la propuesta de Estrategia de Desarrollo Local en un primer plano, y posteriormente elaborar la metodología con un enfoque sistémico, participativo y con aprovechamiento del potencial endógeno local.

INTRODUCCIÓN

Este capítulo se dividió en dos partes. Una primera parte, que describe cada uno de los enfoques teóricos que brindan el fundamento y la solidez necesaria para elaborar la propuesta metodológica. Y una segunda parte, que describe cada una de las fases que conforman la metodología, con el fin de que los gestores del desarrollo interesados en el ámbito del desarrollo local, tengan un documento de referencia y puedan usarlo para el diseño de planes estratégicos.

PRIMERA PARTE: ORIGEN DE LA PROPUESTA

SEGUNDA PARTE: METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL

4.1. ORIGEN DE LA PROPUESTA

La base del desarrollo económico local incluye los recursos reales y potenciales, de un lado, y las necesidades de la sociedad local, de otro. Ambos aspectos orientan la preparación del ejercicio de planificación del desarrollo económico local. La valorización de las posibilidades de desarrollo y de los recursos locales forma parte de los elementos configuradores del entorno socioeconómico e institucional territorial.

La estrategia de desarrollo local en la presente tesis debe tener un sólido fundamento en modelos teóricos, con el fin de poder ser realmente un documento confiable, al que puedan acudir los diferentes gestores del desarrollo local. Por lo tanto, es necesario describir en forma general los modelos y enfoques que se han usado para el diseño de la propuesta de desarrollo local. Los modelos y enfoques que de algún modo han contribuido en la conformación de la presente propuesta, son:

- I. Teoría del Enfoque de Sistemas**
- II. La Planificación Estratégica**
- III. Técnica TKJ y Metodología ZOPP**

4.1.1 TEORÍA DEL ENFOQUE DE SISTEMAS

El enfoque de sistemas se plantea como un medio para coordinar y clarificar las metas totales del sistema y para reconocer las partes, variables y relaciones que determinan su comportamiento, de tal manera que " ... la toma de decisiones ocurre de manera lógica y coherente, y que no se presente ninguna de las falacias comunes en razonamientos más estrechos." (Churchman 1979, p. 14)

Las investigaciones sistémicas se plantean como una respuesta a la insuficiencia de la tradición científica para abordar los problemas complejos (fenómenos biológicos y sociales, así como en múltiples problemas prácticos que plantean la tecnología y las organizaciones modernas). Esta complejidad se debe a que los elementos o partes del sistema bajo estudio están íntimamente interrelacionados y a que el mismo sistema interactúa en el medio ambiente con otros sistemas, es así, como se concibe el enfoque sistémico, cuya característica básica radica en que tal conjunto de elementos, relaciones, eventos deben ser tratados como un todo, esto es, como sistemas.

El enfoque sistémico

El pensamiento sistémico parte de que un sistema es un conjunto de dos o más elementos que exhibe las siguientes características (ver Fuentes 1993, p. 11):

- Las propiedades o el comportamiento de cada elemento del conjunto tienen un efecto en las propiedades o comportamiento del todo.
- Las propiedades o el comportamiento de cada elemento y la forma en que afectan al todo dependen de las propiedades y comportamiento de al menos otro elemento del conjunto.
- Cada subgrupo posible exhibe las dos propiedades anteriores.

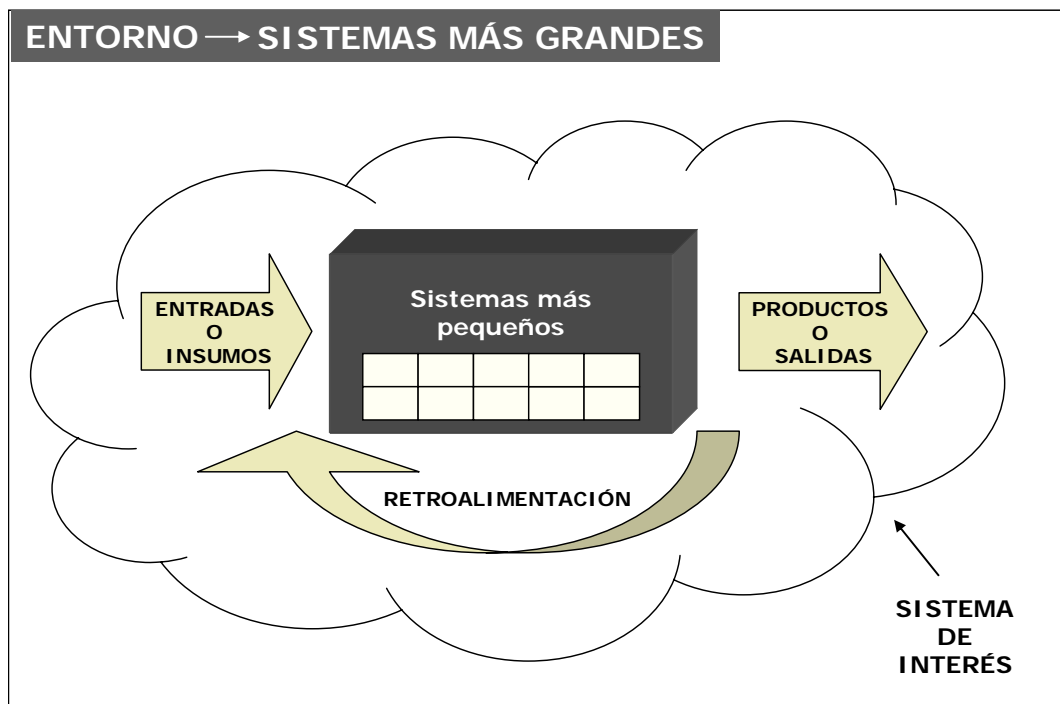
En el pensamiento sistémico existe la tendencia de ver los sistemas como parte de sistemas mayores (expansionismo) y en relación con otros sistemas, más que como todos a descomponer. Esta tendencia da pie a las siguientes características:

- El todo que se desea entender es conceptualizado como parte de un todo mayor;
- Se busca conocer el comportamiento y características del todo mayor; y

- El todo se explica de acuerdo con el papel e influencia que tiene en el todo más amplio

Consecuentemente con esta postura, las partes o subsistemas no son consideradas por separado sino en interacción con otras partes, teniendo el papel en el sistema que las contiene.

Como alternativa a la relación causa-efecto, el enfoque sistémico adopta una relación productor-producto. Un instrumento con el que se puede conceptualizar esta relación es la *Caja Negra*, en donde el sistema puede ser visto como una entidad que recibe ciertos insumos y los transforma en un producto, empleando para su representación diagramas de bloque (ver Fig. 7). Este tipo de relación permite introducir aspectos como albedrío, elección y objetivos, de tal manera que los fenómenos no sólo se explican por lo que los provoca sino también por el efecto que se desea producir (teleología¹).



Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Esquema Básico de un Modelo de Caja Negra

¹ (telos, fin, cumplimiento) disciplina contraria al mecanicismo, que explica el futuro y el presente en términos del pasado, la *Teleología* explica el presente en términos del futuro. El *Mecanicismo* establece que el todo no puede ser separado en partes independientes, atendiendo a las relaciones de causa-efecto.

APORTACIÓN A LA PROPUESTA DE DISEÑO

El enfoque de sistemas, permitirá a la presente propuesta de diseño, el uso de los principios de la teleología, en el sentido de que a partir del diseño deseado de la ciudad, se explica y se planea el presente, para alcanzar el futuro deseado.

También esta teoría contribuye en la caracterización de las dimensiones urbanas de la localidad y los ejes estratégicos de desarrollo como sistemas de producción, es decir, la adopción de relaciones entrada-proceso-salida y finalmente, la contribución más importante radica en la concepción de la ciudad como un sistema, mediante el estudio de sus partes (el entramado social, económico, cultural y natural) y sus interdependencias (las interrelaciones de los agentes locales) y sus relaciones con otros sistemas similares o más grandes (análisis del entorno y análisis comparativo).

4.1.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es uno de los instrumentos que parece haber tenido más éxito, porque está basada en las nuevas tareas y es lo suficientemente flexible como para acoger nuevos métodos de gobernabilidad. Se le puede definir como la construcción colectiva de una visión compartida del futuro de un determinado territorio, mediante procesos de participación, discusión y capacidad de escuchar.

La planificación estratégica en su compromiso por definir reglas claras del juego en el tema del urbanismo, se mueve e influye en todas las categorías del ámbito del capital social. Presupone un mínimo de relaciones locales, pero sobretodo, construye dichas relaciones: Organizando un ámbito de discusión e interacción (forums, comisiones de trabajo con la ciudad), haciendo que emerjan los valores y la identidad profunda de la ciudad, creando oportunidades para la cooperación y la confianza recíproca, definiendo normas y simplificando los procedimientos, alentando la máxima comunicación y participación. En pocas palabras, se puede afirmar que la planificación estratégica representa sustancialmente creación de capital social a través de la realización de nuevas formas de gobernabilidad social.

En la ciudad, la planificación estratégica constituye el principal instrumento para el relanzamiento de proyectos, tanto públicos como privados, a través de nuevas formas de coordinación de las decisiones. Se trata de un pacto entre administradores, sujetos, ciudadanos y socios para llevar a la práctica una visión compartida a través de una estrategia y una consecuente serie de proyectos, conectados de forma diversa, justificados, valorados y compartidos.

Por tanto se podría concebir a la ciudad o región como una organización, que, de forma continua, evalúa sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a fin de definir las estrategias de actuación que le permitirán enfrentar los desafíos y alcanzar los objetivos en las cuestiones de interés para los ciudadanos y empresarios.

Aplicando el modelo Harvard SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats), la planificación estratégica a consideración de (Kaufman y Jacobs, 1987) trata, en última instancia, de que la ciudad aproveche las oportunidades y neutralice las amenazas que se presentan en el entorno externo, utilizando las fortalezas que tiene la ciudad y superando sus debilidades.

Kaufman y Jacobs entienden que la planificación estratégica tiene importantes antecedentes en la literatura de la planificación, pero aceptan que existen diferencias importantes con respecto a la planificación pública tal como se ha venido realizando en las administraciones locales y regionales. Entre ellas cabe destacar las siguientes:

- La planificación estratégica es más pragmática, está decididamente orientada a la acción, a la obtención de resultados y a la ejecución de los planes.
- Procura la participación de los agentes públicos y privados en el proceso de formulación y realización del plan, por lo que es necesario que exista un acuerdo de partida entre los agentes que forman la alta dirección de la ciudad.
- Pone un gran énfasis en el diagnóstico de la dinámica económica de la ciudad en función de las relaciones que tienen con el entorno en el cual se mueve.
- Entiende que la comunidad local se mueve en un entorno cada vez más concurrido, por lo que concibe a la ciudad compitiendo en el sistema regional o urbano con las demás regiones o ciudades.
- Al proponer los planes de actuación, trata de anticipar el futuro para competir más ventajosamente en el mercado.

- La planificación estratégica representa sustancialmente creación de capital social a través de la realización de nuevas formas de gobernabilidad local.

Lo que caracteriza al pensamiento estratégico es, en resumen, dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo hacer mejor lo que hacemos?, ¿estamos haciendo lo que tenemos que hacer para mejorar la situación en la que nos encontramos?

Para contestar estas preguntas, es necesario profundizar en las tendencias que están conduciendo al cambio, siendo sensibles a las condicionantes del entorno interno y externo de la localidad, planteándose abiertamente cómo afectan a la localidad. Una de las herramientas que facilita este proceso se conoce como análisis SWOT (sus siglas en inglés)

Análisis SWOT

El análisis SWOT fue propuesto en 1982 por Heinz Wehrich como una técnica para el análisis situacional sistémico de las relaciones que existen entre las Fortalezas y Debilidades (factores internos) y las Amenazas y Oportunidades (factores externos) de una organización. Actualmente esta técnica se puede aplicar a sistemas más grandes y más complejos, como las ciudades. El análisis SWOT también es útil para identificar las estrategias maestras o de desarrollo de un sistema². Esta técnica es conocida también por sus siglas en español, como DAFO ó FODA

El análisis SWOT (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) permite clasificar y sintetizar toda esta información de acuerdo con la finalidad del análisis estratégico: identificar las oportunidades y las amenazas, las debilidades y las fortalezas de la propia ciudad.

Los cuatro elementos que integran el análisis SWOT son:

Debilidades	Las necesidades actuales que implican aspectos negativos que deberían modificarse.
--------------------	--

² Entiéndase por *sistema* a un todo que fundamente su existencia y sus funciones mediante la interacción de sus partes. Mc. Dermont & O' Connor (1998, p. 17)

Amenazas	Todo lo que supone riesgos potenciales y que debiera prevenirse.
Fortalezas	Todos los aspectos positivos que deben mantenerse o reforzarse (capacidades y recursos de todo tipo, disponibles).
Oportunidades	Todas las capacidades y recursos potenciales que se debieran aprovechar.

La combinación de los diversos aspectos considerados permiten definir las estrategias de actuación dominantes. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada sistema.

La combinación de los conceptos de oportunidad y de amenaza con los de fortaleza y debilidad, dan lugar a la siguiente matriz:

	Debilidad	Fortaleza
Amenaza	Estrategia de supervivencia	Estrategia defensiva
Oportunidad	Estrategia adaptativa	Estrategia ofensiva

La definición de dichas estrategias, es:

- **Estrategias de supervivencia:** son aquellas a las que las organizaciones deben hacer frente para corregir un punto débil del presente y una amenaza que se dará en el futuro.
- **Estrategias adaptativas:** son el resultado de combinar una oportunidad del futuro con una debilidad del presente.
- **Estrategias defensivas:** son el resultado de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte del presente.
- **Estrategias ofensivas:** resultan de la combinación de una fortaleza en el presente y de una oportunidad en el futuro.

Desventajas del análisis SWOT

Por último, es necesario tener en cuenta que el análisis SOWT es relativo (toma como punto de referencia otras ciudades); es indicativo (no proporciona criterios definitivos

sino que facilita la información para la elaboración de las estrategias) y es determinado (se refiere a un período temporal y a unas circunstancias concretas) y es la base que servirá para centrar el debate en los grupos de trabajo.

APORTACIÓN A LA PROPUESTA DE DISEÑO

La planificación estratégica permitirá aportar a la propuesta de desarrollo local los instrumentos para la elaboración de un plan estratégico de la localidad, en función del diagnóstico de la situación actual, del futuro previsible y del futuro deseado de la localidad. Todo ello, dentro de un marco de identificación y aprovechamiento de las ventajas competitivas de la comunidad.

4.1.3 TÉCNICA TKJ Y METODOLOGÍA ZOPP

La técnica TKJ "Team Kawakita Jiro" fue desarrollada en la Corporación Sony por Shunpei Kobayashi a partir de la técnica KJ, inventada por el antropólogo japonés Dr. Jiro Kawakita.

La técnica TKJ es una herramienta útil para la formulación y solución de problemas. Se inicia con la identificación de los problemas y concluye con la definición de las causas de origen y las soluciones y compromisos de los participantes para la acción.

Esta técnica estimula la colaboración y la conciliación de los intereses y opiniones de los integrantes del grupo, de tal modo que motiva a los involucrados a crear un compromiso de llevar a cabo ciertas acciones de solución concretas y definidas. El ambiente participativo entre los miembros del grupo, permite su concientización y sensibilización ante el problema analizado, conduciendo al autodescubrimiento y aceptación de las causas que lo producen, transformándose el grupo en un equipo de trabajo que busca una meta compartida.

La metodología ZOPP es un sistema de técnicas y procedimientos para la planeación de proyectos con especial orientación a la acción. El nombre del método proviene de la

denominación alemana Ziel Orientierte Projekt Planung (Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos). Es un método participativo de reflexión, discusión y creación colectiva que requiere de la acción y el compromiso de los participantes en el proyecto y del consenso en sus decisiones.

El método se realiza reuniéndose un grupo de planeación integrado por los involucrados en la situación problemática a ser analizada. A su vez, el grupo se divide en subgrupos de intereses y expectativas afines, los cuales definirán al problema y lo abordarán mediante cada una de las etapas del método. Para ello, se hace un registro de los grupos importantes, personas e instituciones relacionadas con el proyecto o que se encuentran en su área de influencia. Se forman categorías de los mismos: beneficiarios, afectados, activos, simpatizantes, oponentes, etc. Además, también se analiza su naturaleza, su organización, su estructura, su situación actual y sus problemas.

APORTACIÓN A LA PROPUESTA DE DISEÑO

Estas herramientas técnicas permitirán identificar y formular la problemática de cada una de las áreas estratégicas competitivas de la localidad, para poder determinar las posibles líneas de solución a la misma. Así también, proporcionan los elementos necesarios para llenar las Matrices de Planificación de Proyectos y de esta manera estructurar el plan de acción de la estrategia de desarrollo local.

4.2 METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL

La propuesta de estrategia de desarrollo local que se presenta en esta tesis podrá aplicarse a cualquier localidad de México que tenga cierto nivel de articulación socio-económica, cultural y política y tiene como objetivo diagnosticar las condiciones locales para apuntalar una transformación más efectiva de las localidades de México con base en sus ventajas competitivas, priorizando el desarrollo del capital social, mediante el

empleo de mecanismos de gobernanza popular y en donde todos los sectores de la sociedad resulten beneficiados.

El enfoque que se le está dando a la elaboración de esta propuesta, es seguir un criterio de desarrollo con base en las ventajas competitivas propias de las regiones, es decir, un desarrollo sustentado en los sectores con más potencial para el crecimiento y en las vocaciones productivas de la localidad.

4.2.1 PRERREQUISITOS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL

El desarrollo local exige considerar ciertos prerrequisitos previos al diseño del plan estratégico de desarrollo local, éstos se relacionan con la dirección del proceso de desarrollo local que requiere ciertos requerimientos técnicos y sociales. A continuación se describen éstos.

A. CONVOCATORIA A TODOS LOS ACTORES CLAVE DE LA LOCALIDAD O REGIÓN

Se refiere a la identificación y a la convocatoria de todos los actores clave de la localidad para entablar acuerdos a través de un diálogo abierto sobre los temas prioritarios del desarrollo, establecer responsabilidades y fijar los lineamientos generales de la iniciativa de desarrollo local. Aquí es donde el gobierno local tiene que fungir como el principal convocante y promotor para asegurar la presencia de los representantes de todos los sectores de la sociedad y también debe ser el mediador en el proceso para contribuir al éxito del diseño y ejecución de la iniciativa de desarrollo.

B. EL PROCESO DE DISEÑO SE DEBE HACER BAJO UNA CONCEPCIÓN INTEGRADA DEL DESARROLLO LOCAL

El diseño de la iniciativa de desarrollo local se debe hacer bajo un criterio de desarrollo integral, es decir, haciendo un diagnóstico de todo el ámbito de componentes locales (económicos, socioculturales y medioambientales) pero que también incluya los externos. De esta manera, se podrá tener una radiografía completa de la localidad, con

el fin de que los dirigentes del proceso y los agentes de cambio direccionen el diseño de la estrategia de desarrollo en función, de las necesidades locales más apremiantes o de las líneas de acción que estén de moda en la esfera nacional e internacional o de las actividades más competitivas del territorio.

C. CONSIDERAR EL FACTOR TEMPORAL QUE PERMITA PROYECTAR DEL PRESENTE AL FUTURO DESEABLE

En el proceso de análisis y diseño de la iniciativa de desarrollo local, es deseable considerar todas las fases históricas del desarrollo por las que ha transcurrido la localidad, además de visualizar tanto el futuro posible como el futuro deseado para la localidad, a través del análisis de las tendencias de los principales componentes de la ciudad. Todo esto, con la finalidad de entender más fácilmente el comportamiento de las variables más importantes del desarrollo, así como, la evolución de las relaciones establecidas entre los habitantes a través del tiempo, para establecer marcos comparativos y plantear de alguna forma alternativas de desarrollo más acordes con la identidad e idiosincrasia³ del territorio en estudio.

D. FOMENTAR MECANISMOS DE GOBERNANCIA CIUDADANA

El gobierno local debe promover instrumentos de participación ciudadana para el diseño de la iniciativa de desarrollo local, es decir, incluir a todos los ciudadanos organizados y no organizados en el proceso de diseño del desarrollo de la ciudad, con el uso de métodos de trabajo abiertos que vayan más allá de los sistemas clásicos de consulta.

E. ESTABLECER REDES Y SISTEMAS DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS DE GESTIÓN Y ACTUACIONES URBANAS

La coordinación por redes es una importante forma de operar en la gestión interna de las cooperaciones regionales. Entre las características de las redes cabe señalar que son elementos mediadores entre el mercado y los sistemas políticos jerárquicos que se establecen de manera flexible, informal y voluntaria entre actores con intereses comunes. De este modo, las regulaciones y estructuras de las redes tienen

³ Término que hace referencia a los rasgos y carácter propios y distintivos de una colectividad, de acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia Española*.

fundamentalmente el carácter de comunicaciones y dependen en gran medida de la disposición a cooperar de sus integrantes, siendo muy sensibles a las interferencias relativas a la confianza mutua de sus miembros.

De acuerdo a lo que señala Keating (1998), las regiones que han emprendido estrategias progresivas de desarrollo llevan adelante una activa, aunque funcionalmente específica, agenda de "política externa", a través de la cual las regiones buscan: a) difundir la región en el ámbito internacional y posicionar las ventajas competitivas de la región en el mercado internacional; b) captar recursos externos en términos de mercados, tecnologías, *know-how* especializado; c) inducir economías externas y sinergias en el aprovechamiento de oportunidades y; d) en los casos más avanzados también buscan la implementación de acuerdos cooperativos o alianzas estratégicas con regiones o con intereses regionales localizados dentro de otros estados.

F. IMPULSAR PERMANENTEMENTE LA CREACIÓN DEL ENTORNO INNOVADOR TERRITORIAL

Este rubro señala la importancia de que las organizaciones e instituciones locales y la sociedad organizada fomenten la creación, el uso y la transferencia del conocimiento en las tareas diarias del acontecer de la localidad, invitando al aprendizaje y a la instrucción permanentes, para ello se deben establecer diversas actividades, fomentando la creatividad y la innovación, además de foros permanentes para el intercambio de ideas, y finalmente el registro y divulgación de ellas. Este rubro también se refiere a promover buenas prácticas en todo el ámbito de las relaciones humanas, anteponiendo el uso de los valores cívicos y éticos.

G. SENSIBILIDAD Y APERTURA A LOS NUEVOS FENÓMENOS, PROBLEMAS Y NECESIDADES

Las autoridades y los agentes de cambio locales, deben tener una visión general de la dinámica de la sociedad urbana, para poder detectar los nuevos fenómenos y hacer frente a los problemas y necesidades del territorio.

H. IDENTIFICAR EL LIDERAZGO Y LA CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN PARA CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNIDAD LOCAL

En las fases iniciales del proceso de desarrollo local, diferentes agentes locales pueden desempeñar un papel promotor de iniciativas de desarrollo. No obstante, el papel decisivo corresponde a los gestores públicos territoriales, los cuales poseen un poder de convocatoria superior emanado del origen democrático de su cargo.

I. OBTENER RESULTADOS QUE SE CONCRETEN EN LÍNEAS DE ACCIÓN Y PROGRAMAS OPERATIVOS

Toda iniciativa de desarrollo local debe quedar plasmada en un plan, que además de contener lineamientos de nivel estratégico, como la visión, misión, objetivos y estrategias, debe lograr aterrizar para que dicho plan contemple también la parte operativa, es decir, los programas, proyectos, líneas de acción y actividades.

J. CUESTIONAR, REVISAR Y EVALUAR CADA UNA DE LAS FASES INTERNA Y EXTERNAS DEL PROCESO DE DISEÑO DE LA INICIATIVA

Todos los involucrados tanto directa como indirectamente en el diseño de la iniciativa de desarrollo local, deben tener conocimiento de las fases técnicas y administrativas de la metodología que se usará en todo el proceso de diseño. Esto con la finalidad de que dicho proceso pueda estar bajo el escrutinio público en cualquier momento y pueda recibir sugerencias y si es necesario, se implementen las debidas correcciones al mismo.

K. UN LIDERAZGO COMPROMETIDO POR ENCIMA DE TODO CON EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA COMUNIDAD

Los gestores locales del desarrollo deben estar verdaderamente comprometidos con el bienestar y el mejoramiento del nivel de vida de los habitantes de la comunidad. Para su fiel cumplimiento, en la administración interna de la iniciativa de desarrollo local deben existir ciertos mecanismos para asegurar que tanto los gestores del desarrollo, como cada una de las actividades necesarias a realizar en el diseño de la iniciativa, estén dirigidos a asegurar un eficaz y honesto desempeño en beneficio de la localidad, y no para el beneficio personal de unos cuantos.

L. UN DIAGNÓSTICO PUNTUAL Y TRANSPARENTE DEL ESTADO DEL CAPITAL SOCIAL

La elaboración de una iniciativa de desarrollo local requiere poner especial énfasis en el diagnóstico del estado actual del capital social de la localidad, esto es, en el análisis de las redes de colaboración y solidaridad entre los agentes locales. Este tejido de relaciones sociales e institucionales puede ser, tanto de naturaleza formal o explícita, como de carácter informal o implícito, entre los agentes territoriales. Esto permitiría acceder a componentes específicos de información propios de dicho tejido social de relaciones entre agentes locales.

M. PROMOVER EL COMPROMISO Y EL DIÁLOGO ABIERTO ENTRE LOS AGENTES LOCALES

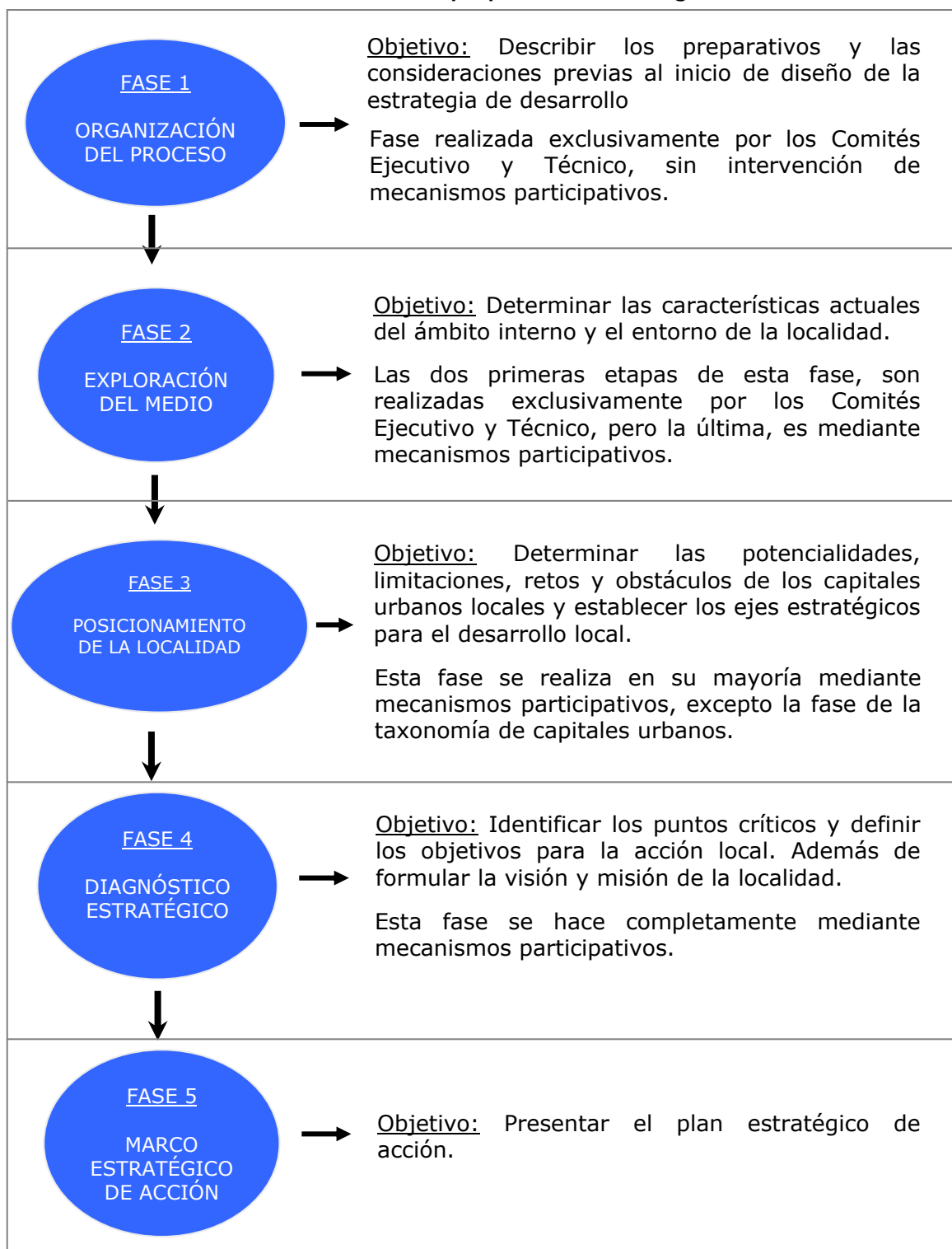
Hay que señalar que la concertación y el tipo de acuerdos entre los agentes locales dependen del nivel de participación y movilización social existente en la localidad, pero independientemente del historial existente en relación a la profundidad de los pactos sociales y económicos en la localidad, un requisito previo fundamental para el diseño y ejecución de la iniciativa de desarrollo local es precisamente lograr establecer un acuerdo entre los diferentes agentes locales y la ciudadanía, que comprometa a todas las partes a otorgar todo lo necesario para la buena marcha de la iniciativa local. A continuación se citan algunos de los rasgos de esta concertación estratégica:

- Hay que conseguir confianza mutua entre los diferentes actores locales y demostrar un estilo de relaciones transparente, dentro de un marco coherente con las expectativas existentes.
- La concertación debe basarse en problemas reales concretos.
- Debe servir para la elaboración del diagnóstico, el cual constituye un ámbito del debate local y, al mismo tiempo, una posibilidad de abordar un enfoque coordinado de actuaciones.
- Debe concluir en una negociación y el establecimiento de un pacto local suprapartidario, que explicita los acuerdos y alianzas estratégicas, orientados hacia el desarrollo local.

4.2.2 FASES DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

La descripción general de las fases que integran la propuesta metodológica para el diseño de la estrategia de desarrollo local, se muestra en la Tabla 8:

Tabla 8. Fases de la propuesta metodológica



Los comités Ejecutivo y Técnico que se mencionan en la Tabla 8, se describirán más adelante.

Las etapas de cada fase de la metodología se presentan a continuación:

4.2.2.1 ORGANIZACIÓN DEL PROCESO

- 4.2.2.1.1 ADAPTACIÓN DE LA METODOLOGÍA GENERAL
- 4.2.2.1.2 DISEÑO DEL MODELO ORGANIZATIVO DEL PLAN DE TRABAJO
- 4.2.2.1.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES LOCALES
- 4.2.2.1.4 MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA
- 4.2.2.1.5 CONFORMACIÓN DE LOS ÓRGANOS PARTICIPATIVOS Y DE APOYO
- 4.2.2.1.6 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DEL PLAN
- 4.2.2.1.7 CREACIÓN DE LA IDENTIDAD E IMAGEN TERRITORIAL

4.2.2.2 EXPLORACIÓN DEL MEDIO

- 4.2.2.2.1 RECOPIACIÓN, REVISIÓN Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN LOCAL
- 4.2.2.2.5 IMAGEN DE LA CIUDAD DESEADA
- 4.2.2.2.4 ANÁLISIS COMPARATIVO (BENCHMARKING)

4.2.2.3 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- 4.2.2.3.1 TAXONOMÍA DE LOS CAPITALES URBANOS LOCALES
- 4.2.2.3.2 EJES ESTRATÉGICOS LOCALES

4.2.2.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- 4.2.2.4.1 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA
- 4.2.2.4.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS
- 4.2.2.4.3 VISIÓN DEL TERRITORIO

4.2.2.5 MARCO ESTRATÉGICO DE ACCIÓN

- 4.2.2.5.1 PLAN DE ACCIÓN
- 4.2.2.5.2 CONSIDERACIONES ADICIONALES PARA UN PLAN DE ACCIÓN
- 4.2.2.5.3 MARCO GENERAL ESTRATÉGICO

4.2.2.1. ORGANIZACIÓN DEL PROCESO

4.2.2.1.1 ADAPTACIÓN DE LA METODOLOGÍA GENERAL

Cada proceso particular de planificación estratégica tendrá un sentido propio, en función del territorio que se vaya a intervenir. Todo territorio presenta condiciones diferentes de competitividad, de gobernabilidad, de integración social y de sustentabilidad, y en función de estos factores el equipo consultor debe adecuar la metodología a usar. Por lo tanto, las propuestas metodológicas existentes en cuanto a desarrollo local, no deben pretender ser genéricas, y si éstas pretendieran serlo, habría que revisarlas, dado que, cada proceso de desarrollo local en cualquier parte del mundo presenta las particularidades propias de su territorio. Lo que sí puede ser comparable y en su caso utilizable en los diversos procesos de intervención del desarrollo local, son los lineamientos generales que propongan las metodologías existentes.

Una metodología para el diseño de un plan estratégico debe contener principios teóricos generales, sobre los cuales debe sustentarse dicha metodología. La exitosa aplicación de estos principios teóricos en el proceso de intervención, también va a depender en cierta forma del territorio y del proceso local de desarrollo, ya que éstos pueden no ser acordes con los valores culturales y la idiosincrasia de algún territorio o puede ser que dicho territorio no esté familiarizado con tales principios. Estos principios teóricos deben ser la base sobre la cual se construyan los lineamientos generales de la guía metodológica, tales principios pueden ser, la participación ciudadana, el empoderamiento local, entre otros.

No hay duda, de que el desafío actual en la materia, es la construcción de procesos de planificación estratégica democratizantes, sobre la base de programas estratégicamente orientados por el desarrollo humano sustentable, que incluye, como elemento constituyente, la democratización profunda del poder.

Finalmente, es recomendable que el equipo consultor haga un estudio previo de las características prevalecientes en la localidad, antes de hacer el primer contacto con las

autoridades locales para la presentación de la propuesta, con la finalidad de formular el proceso adecuado de intervención ó en su defecto, adaptar el que ya tienen.

4.2.2.1.2 DISEÑO DEL MODELO ORGANIZATIVO DEL PLAN DE TRABAJO

Esta etapa se refiere a la organización de un plan de trabajo, para llevar a cabo el proceso de diseño de la estrategia de desarrollo local

Por lo tanto, se sugiere delimitar concienzudamente, tanto descriptivamente como cuantitativamente cada una de las fases para organizar el plan estratégico de desarrollo local. Se deben establecer fechas de inicio/fin, delimitar funciones y responsabilidades a los participantes y establecer todos los recursos (materiales, monetarios, humanos, infraestructura, etc.) necesarios para que el proceso sea llevado eficazmente. Un ejemplo de esto, se puede ver en la Tabla 9.

Por lo general, un proceso de esta magnitud, incluye las siguientes fases de organización:

- a. FASE DEL IMPULSO Y PUESTA EN MARCHA
- b. FASE DE CONSTITUCIÓN DEL MODELO ORGANIZATIVO DEL PROCESO DEL PLAN DE DESARROLLO LOCAL
- c. INICIO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN
- d. DESARROLLO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN
- e. FASE FINAL DEL PROCESO DE ELABORACIÓN

DESCRIPCIÓN	FECHAS		RESPONSABLES	RECURSOS				
	INICIO	FIN		HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS	INFRAESTRUCTURA	OTROS
1. FASE DEL IMPULSO Y PUESTA EN MARCHA								
2. FASE DE CONSTITUCIÓN DEL MODELO ORGANIZATIVO DEL PROCESO DEL PLAN DE DESARROLLO LOCAL								
3. INICIO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN								
4. DESARROLLO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN								
5. FASE FINAL DEL PROCESO DE ELABORACIÓN								

Tabla 9. Fases de organización del modelo del plan de trabajo y sus características

También es necesario elaborar formatos y cuestionarios adicionales, para determinar el grado y la eficacia de la organización en cada fase de la elaboración del plan de desarrollo local, tanto para el personal técnico que estará apoyando en las sesiones participativas, como para los participantes en cada una de ellas.

4.2.2.1.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES CLAVE LOCALES

Los actores clave del desarrollo local son parte importante en la práctica del desarrollo local, ya que pueden realizar de forma permanente las funciones de promotores, intermediadores, catalizadores, animadores, informadores y capacitadores del desarrollo local. Su ausencia, o su carencia de habilidades, pueden hacer muy difícil el funcionamiento de los instrumentos y el despliegue de las iniciativas de desarrollo local. Por ello, resulta tan importante el proceso de elección de dichos actores para su integración en el plan del desarrollo local. En el ANEXO I se incluye el perfil general que deben tener los actores locales seleccionados a participar en la elaboración del plan de desarrollo local.

Algunos de los actores locales del territorio que pueden ser incluidos en la convocatoria, son:

- *Gobierno local*
- *Instituciones educativas de educación superior*
- *Escuelas técnicas*
- *Institutos o centros de investigación y desarrollo*
- *Organizaciones empresariales*
- *Empresas grandes y PYMES (firmas productivas, industriales, y de servicios)*
- *Organizaciones sindicales*
- *Partidos políticos*
- *Asociaciones civiles (vecinales, culturales, juveniles, de autoayuda, de mujeres, etc.)*
- *Instituciones financieras*
- *Colegios profesionales y los consultores*
- *Centros de servicios empresariales*
- *Agencias de desarrollo local*

En el ANEXO II, se describe el papel que deben desempeñar algunos de los actores locales en el proceso del plan de desarrollo local.

Las principales tareas a realizar en el análisis de los principales actores locales, son:

1. Identificar todos los grupos, las entidades u organizaciones y las personas que pueden tener interés o verse beneficiados o perjudicados directa o indirectamente con la iniciativa.
2. Caracterizar brevemente a cada uno de los involucrados a través de una descripción de sus principales características e intereses.
3. Categorizarlos por áreas de interés (beneficiarios de la iniciativa, opositores de ésta, entidades reguladoras o supervisoras, etc.)
4. Analizar sus problemas, necesidades, intereses y expectativas, tratando de determinar lo mejor posible que posición asumirán frente a la iniciativa y con que fuerza lo harán. También es necesario analizar sus fortalezas y debilidades (nivel de organización, peso económico o político, etc.). Asimismo, puede ser útil estudiar que posición han adoptado antes frente a proyectos de características similares y que acciones han realizado.
5. Por último, con base en la información recopilada deberá estudiarse el impacto que los distintos involucrados podrían tener sobre la ejecución y operación de la iniciativa.

Algunas de las herramientas útiles para desarrollar el análisis de los posibles involucrados, son:

El mapa de relaciones, el cual representa en forma gráfica a los distintos involucrados y las relaciones existentes entre ellos, agrupándolos además según sus intereses. Pueden utilizarse distintos grosores de línea para representar fortaleza de las relaciones o intereses, distintos tamaños para representar la fuerza de los grupos, colores para reflejar temas de interés, etc. (ver Fig. 8)

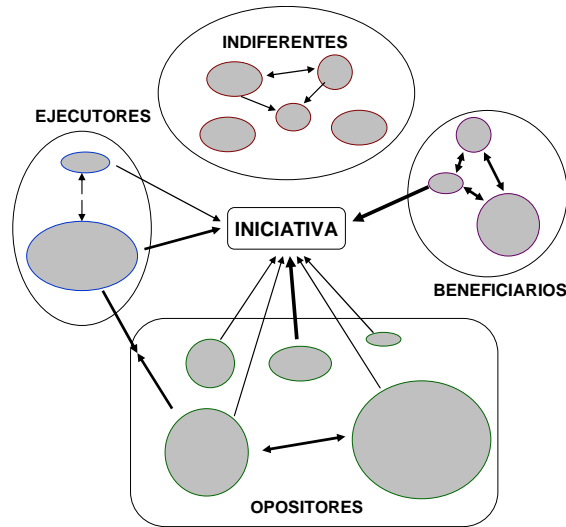


Figura 8. Mapa de relaciones

El juego de roles, mecanismo que puede ser empleado para analizar mejor las posiciones, intereses, expectativas y reacciones de los distintos involucrados. En éste se asigna a distintas personas el papel de representar algún grupo de involucrados. Se simula una reunión donde cada uno debe dar argumentos a favor de su posición. Ello ayuda a comprender mejor los intereses, expectativas, razones y temores de los distintos involucrados.

La tabla de expectativas-fuerzas, donde se anotará para cada involucrado, sus intereses o expectativas y se le asignará un valor a cada uno (valencia) que represente el nivel de importancia que tiene para el grupo (positivo "si es favorable", negativo "si se opone"). Además se estimará en una escala preestablecida (por ejemplo 1 a 5) la fuerza del involucrado para defender sus intereses. Multiplicando la *valencia* por *fuerza* se tendrá una estimación numérica del nivel de apoyo u oposición que tendrá el proyecto por parte de dicho involucrado.

Grupo	Interés o expectativa	Valencia	Fuerza	Resultado
				V*F

4.2.2.1.4 MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Los diversos mecanismos de participación ciudadana se hacen imprescindibles en el proceso de planeación de cualquier proyecto o iniciativa donde toda una localidad sea la beneficiada. Es muy importante tomar en cuenta la opinión de los diversos sectores de la sociedad, para que cualquier iniciativa de desarrollo local tenga el apoyo necesario y el proceso de la misma sea lo más amplio, incluyente y representativo.

Para una selección oportuna y adecuada de la población civil que participará en los diversos mecanismos de participación ciudadana, se pueden considerar distintas variables, tales como, *la ubicación geográfica, género, nivel socioeconómico, edad, etnicidad y acceso a medios de comunicación*, entre otros.

La población civil seleccionada debe contar con cierto conocimiento general, acerca de las diversas áreas temáticas a tratar en las sesiones participativas del proceso de elaboración de la estrategia de desarrollo local.

Una característica deseable a todos los participantes seleccionados, es que tengan por lo menos un tiempo considerable radicando en el área geográfica objeto de la iniciativa de desarrollo, ya que es más probable que sus propuestas estén más acordes con las dinámicas de desarrollo de la respectiva localidad o región.

Para el proceso de planeación participativa de cualquier iniciativa de desarrollo local, se requiere la creación de diferentes coordinaciones para los trabajos que se efectúen durante ese período.

Participación mediante la consulta ciudadana

La parte central de la participación ciudadana, se puede llevar a cabo mediante encuestas ya sea por correo electrónico o por vía Internet.

Encuesta por correo directo

El objetivo de este proceso es recabar propuestas sobre diferentes temas regionales o locales agrupados en cada una de las grandes áreas que se hayan elegido para el proceso de desarrollo de la iniciativa local.

Para tal efecto, se podrían distribuir cuestionarios en donde pueden exponerse una o varias propuestas acerca de una de las áreas temáticas que hayan sido acordadas.

En este proceso se pueden recibir una cantidad considerable de propuestas. Todas ellas pueden ser capturadas por el organismo regional encargado de elaborar las estadísticas. En el caso de las regiones de México, ésta labor podría ser encomendada al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), el cual podría instalar un centro de recepción de propuestas. Ahí podrían ser clasificadas las aportaciones y, posteriormente enviarse a las diferentes coordinaciones que fueran asignadas para el análisis de las propuestas y así sean consideradas para la elaboración de la iniciativa de desarrollo local o regional.

Encuesta por vía Internet

La página de Internet creada para el proceso de la iniciativa de desarrollo local puede usarse para completar la consulta ciudadana de las áreas temáticas acordadas. De esta manera se puede ampliar el alcance de la participación ciudadana y agilizarse el registro de opciones. Al igual que las encuestas recibidas por correo directo, pueden ser clasificadas por el INEGI regional y sumarse a la base de datos de las propuestas generadas y después enviarse a las respectivas coordinaciones de la iniciativa de desarrollo local.

Participación en reuniones de opinión ciudadana

El otro proceso de participación ciudadana se puede realizar mediante reuniones de opinión ciudadana que, a su vez, se les puede enfocar en dos modalidades: foros con ponencias y reuniones temáticas.

Los foros con ponencias pueden permitir que la sociedad presente abiertamente sus propuestas con respecto a los temas que se establecieron para tal efecto.

Las reuniones temáticas pueden definir las acciones necesarias para atender un objetivo previamente definido, así como las dificultades que se podrían presentar para su logro.

4.2.2.1.5 ÓRGANOS RECTORES DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL

Para llevar a buen término el proceso de diseño de la iniciativa de desarrollo de la localidad, se requiere la formación de los Órganos Rectores (OR) de la misma, procurando que éstos se integren multidisciplinariamente y con representación de todos los sectores de la sociedad. No se puede concebir un proyecto de desarrollo de la localidad sin la presencia de todos los sectores de la comunidad. Esta característica de inclusión participativa y sectorial de la iniciativa de desarrollo, le pueda brindar solidez y representabilidad ante toda la comunidad.

Por lo tanto, previo a la conformación de los OR, el grupo de consultores debe tener encuentros con las autoridades del ayuntamiento de la localidad para la presentación de la propuesta de diseño del plan. Aquí las autoridades locales juegan un papel central en la convocatoria de los diferentes sectores de la sociedad y posteriormente debe organizar las reuniones para invitarlos en la conformación de los OR.

Es importante enfatizar que el gobierno local debe fungir como el mediador en los encuentros y los acuerdos alcanzados entre los diferentes sectores de la sociedad, tanto en la fase de formación de los OR, como en la parte de elaboración del plan de la estrategia de desarrollo local.

La propuesta que se hace en esta etapa se dirige a aquellas administraciones locales que no cuenten con algún reglamento de participación ciudadana. Si cuentan con alguno y consideran que no es necesario hacerle algún cambio, sólo se sugiere incluir en su reglamento las figuras de representación ciudadana: Un *Comité Ejecutivo* y un *Comité Técnico*, los cuales juegan un papel fundamental en todas las etapas del plan de la estrategia de desarrollo local.

Se sugiere la conformación de un Consejo Director, el cual precisamente estaría conformado por los diversos órganos rectores de la estrategia de desarrollo local (OR)⁴:

⁴ La propuesta de los Órganos Rectores (OR) que presenta el autor de ésta tesis es una adaptación de los reglamentos de participación ciudadana del gobierno del Estado de Nuevo León y el plan estratégico de Cd. Juárez en México y de las ciudades de Sevilla y Madrid en España.

Consejo Director

El Consejo Director tendría la siguiente estructura orgánica:

- i. Un Consejo Ciudadano
- ii. Una Junta de Gobierno
- iii. Un Presidente Ejecutivo
- iv. Un Director General
- v. Un Comisario

La descripción, las funciones y la forma de constituirse de cada uno de los OR que forman el Consejo Director se describe en el ANEXO III. Aquí solo se describen las figuras de Consejo Ciudadano, Comité Ejecutivo y Comité Técnico, que son precisamente las que estarían en constante vinculación con los diversos sectores y población en general en todas las etapas de la estrategia de desarrollo local.

El Consejo Ciudadano sería precisamente el órgano de participación ciudadana para los proyectos estratégicos de la localidad o región, y éste a su vez, estaría conformado por dos comités: Comité Ejecutivo y Comité Técnico.

Comité Ejecutivo

El Comité Ejecutivo es el órgano de carácter administrativo encargado de dirigir y supervisar las actividades específicas del Plan de Desarrollo Local. Estaría conformado por diversas instituciones del sector público y privado, que se hayan comprometido para apoyar la estrategia de desarrollo local de la localidad.

Funciones

- Coordinar en la fase de elaboración del plan estratégico (la coordinación es de carácter administrativo). Sus actividades serían las de representación ante la sociedad, los entes gubernamentales y con el equipo consultor, las de supervisión y control de cada una de las fases del plan, resolución de posibles contingencias durante la realización de los mecanismos participativos, etc.
- Coordinar en su implementación

Comité Técnico

Realizar tareas de investigación, coordinación y procesamiento de datos y oficiar de nexo entre los diferentes actores sociales que participan en el Plan.

Funciones

- Fijar un programa y un calendario de trabajo
- Realizar estudios encomendados por el Comité Ejecutivo
- Organizar los grupos de trabajo
- Celebrar foros de expertos
- Difundir las actividades del Plan
- Preparar los informes de conclusiones para cada fase del trabajo
- Encauzar la participación ciudadana
- Dinamizar el papel de la ciudad y del Plan Estratégico en los foros internacionales

4.2.2.1.6 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez que se han consolidado los acuerdos entre los diferentes sectores de la comunidad para llevar a cabo el diseño de la estrategia de desarrollo local, es necesario diseñar un plan de acciones de difusión. Un plan de difusión puede tener los siguientes elementos:

- a) Presentación de la estrategia de desarrollo local
- b) Página en Internet
- c) Difusión en medios locales, nacionales e internacionales (televisión, radio e Internet)
- d) Difusión nacional e internacional
- e) Difusión interna
- f) Integración de alianzas y redes

a) Presentación de la estrategia de desarrollo local

Antes que nada es necesario organizar un acto para inaugurar de forma oficial el inicio del proceso de diseño de la estrategia de desarrollo local. Este acto protocolario lo puede presidir el alcalde de la ciudad y puede hacerse una invitación a todos aquellos que formarán parte de los órganos participativos y de apoyo, a los medios locales de información y al público en general. En este acto se puede hacer la presentación del

proyecto estratégico local destacando los lineamientos más generales de la estrategia de desarrollo local y dicho acto puede concluir con la firma del convenio de colaboración entre las autoridades del mismo ayuntamiento y la empresa de consultoría.

b) Página en Internet

La página en Internet permitirá divulgar los eventos que se efectúen respecto de la estrategia de desarrollo local, desde la inauguración oficial hasta los procesos de consulta y participación ciudadana. Todo ciudadano interesado en la consulta popular podrá acudir a esta página para obtener información, además de ser el sitio donde los ciudadanos podrán conectarse para depositar su opinión durante el periodo de la consulta.

c) Difusión en medios locales, nacionales e internacionales (televisión, radio e Internet

En cuanto a la difusión local, los medios que se pueden usar son:

- Entregando folletos explicativos del proceso de consulta y participación ciudadana, sus objetivos y beneficios.
- Envío a cada ciudadano de una carta personalizada con un tríptico informativo
- Pegando carteles publicitarios para difundir el evento
- Distribución en los Centros de Consulta de folletos y guías de ayuda sobre el proceso de voto
- Anuncios en los diversos medios de difusión impresos
- Diversos reportajes en los medios locales televisivos con aparición en los programas de noticias.

d) Difusión nacional e internacional

Consiste en enviar notas de prensa y en la realización de convocatorias a los medios de comunicación tanto a nivel nacional como internacional para que cubran lo que es la fase de consulta y participación ciudadana. La selección de los medios nacionales puede comprender a la prensa escrita, radio, televisión y proveedores de contenido tanto para medios especializados (economía, tecnología, etc.) como para medios de temática general. Estas acciones las pueden coordinar los gabinetes de prensa de los organizadores de la consulta y participación ciudadana.

e) Difusión interna

Todos los integrantes de los órganos participativos y de apoyo pueden usar sus canales internos de difusión (intranets, reuniones, revistas, etc.) sobretodo para la organización del proceso de consulta y participación ciudadana.

f) Integración de alianzas y redes

Una parte importante para la promoción de la estrategia de desarrollo local es conformar redes entre ciudades o regiones. Este tipo de alianzas, permitirá el intercambio de información, de experiencias y de las mejores prácticas con respecto al desarrollo local de las comunidades. Algunas de las acciones de intercambio entre ciudades, pueden ser:

- Sensibilización de los agentes para generar ventajas mutuas relacionadas con la consolidación gradual del espacio integrado y asentado en redes que faciliten la proyección exterior conjunta.
- *Estimular intercambios de información y conocimientos* entre organismos públicos, administraciones locales, centros de investigación, empresas, que contribuirán a incrementar los factores de competitividad de las ciudades y, fundamentalmente, a reducir su condición de periféricas.
- Estimular la cooperación entre los diferentes agentes considerando ampliándola a campos como la innovación tecnológica, la difusión de las nuevas tecnologías, la gestión del conocimiento, etc.
- Fortalecer las economías locales ampliando y cualificando fundamentalmente a los recursos humanos que deben prestar servicios cada vez más especializados

4.2.2.1.7 CREACIÓN DE LA IDENTIDAD E IMAGEN TERRITORIAL

La *Identidad Territorial* constituye en la actualidad un aspecto fundamental de la gestión estratégica del desarrollo territorial, ya que para competir con éxito y poder impulsar un proceso de desarrollo genuino, resulta necesario que el territorio logre diferenciarse positivamente y llegue a poseer un cierto estilo propio. Además de fomentar el fenómeno de "pertenencia" en la ciudad, es necesario dotarlo de otro soporte estable, de alta sensibilidad y en estrecha relación con la identidad territorial, el cual es la *Imagen Territorial*, que personaliza e identifica los atractivos y productos

del territorio⁵. El proceso de gestión de la Identidad y la Imagen Territorial implica un complejo proceso de comunicación, de información y de difusión de ideas, de conceptos competitivos, de valores culturales y de imágenes de soporte, tanto en el interior del territorio como en el entorno de interacción. Para el fomento de la Identidad e Imagen del territorio se pueden usar los medios de difusión que ya se describieron anteriormente.

Creación de la imagen territorial

La construcción de la Imagen de la ciudad puede hacerse bajo la estructura compleja de la Identidad Territorial, la cual se compone de siete vectores que sugiere Romeo Cotorruelo Menta⁶, los cuales son de naturaleza diferente, pero con funciones complementarias e integradoras. En la presente propuesta no se consideró necesario usar el total de los siete vectores que propone el autor, ya que bajo el criterio del autor de la presente tesis, algunos no son de importancia o no aplican para la construcción de la imagen de un territorio. De igual manera, algunos de los vectores que se exponen en este trabajo fueron adaptados e interpretados bajo la lógica personal del autor de esta tesis.

Es importante aclarar que la vigencia en el tiempo de los vectores que se sugieren para la construcción de la imagen territorial dependerá del éxito del proyecto estratégico de la ciudad y la difusión que se haya hecho de la imagen territorial a través del tiempo de la vida del mismo, lo que determinará tanto el nivel de impacto que se haya producido en el territorio, como en su entorno y el grado de asociación que se haga de la imagen generada con dicho territorio. Así también, es posible que durante el transcurso del tiempo, se hagan modificaciones a los vectores base de la imagen territorial, los cuales estarán en función del cambio de intereses y objetivos del territorio.

⁵ El sentido que se le da al término *territorio* está relacionado a su carácter pluridimensional, "como espacio económico, social, histórico y natural, delimitado por una comunidad de intereses y con potencial de solidaridad interna para impulsar el desarrollo" (CLAEH & ALOP, 2002)

⁶ Su artículo se publica en Vázquez y Madoery (2001). Los siete vectores que propone el autor fueron diseñados para construir la imagen corporativa de las empresas, pero son igualmente aplicables para la construcción de la imagen de un territorio bajo la consideración de que se le puede tratar como una organización a éste, como algunos otros autores señalan.

1. LA IDENTIDAD VERBAL

Este vector (como lo llama Cotorruelo) se refiere al NOMBRE DE IDENTIFICACIÓN con el que quiere ser reconocida y diferenciada la localidad.

Para la formulación de este nombre de identificación, se sugiere que se haga al término del proceso de diseño de la estrategia de desarrollo local, tomando en consideración la **visión** generada del territorio, los **ejes estratégicos de desarrollo** establecidos para la localidad y las **encuestas a los ciudadanos** (ver ejemplo de encuesta en el ANEXO IV, checar pregunta 2). De esta manera, se tendría una idea más clara del rumbo que quieren seguir los agentes de cambio y la sociedad local.

Otro punto importante a considerar es, que los ciudadanos realmente deben identificarse con el nombre elegido, así que es necesario tomarlos en cuenta para su concepción. El nombre de identificación de la localidad puede ser tan general o tan específico como se quiera, pero lo que se recomienda es encontrar un nombre genérico que agrupe en una pequeña frase los intereses de la localidad.

Ejemplo: **La ciudad de la innovación, La ciudad emprendedora, etc.**

2. EL LOGOTIPO

Se refiere a la creación de alguna imagen visual general que traduzca las ideas centrales de *la identidad verbal* de la localidad.

Ejemplo: El logo que se presenta fue el elegido para identificar el plan estratégico de la provincia de Jaén, región de Andalucía, España.



3. ARQUITECTURA ESPACIAL

Este vector indica los escenarios de interacción con los diferentes públicos vinculados con la organización, es decir, representa los espacios arquitectónicos de los lugares sede, donde se llevan a cabo tanto las actividades de organización del proyecto estratégico, como de los foros y otros espacios públicos donde se interacciona con los ciudadanos. Este vector de la imagen es muy importante, ya que representa el primer contacto vivencial que tienen todos los participantes con el proceso estratégico, por lo tanto, para transmitir una sensación de formalidad y seriedad durante todo el proyecto se debe dar especial atención a este rubro.

4. IDENTIDAD CULTURAL

Este vector hace referencia al conjunto de valores culturales/conductuales que se formulan para que se asocien con el proyecto estratégico. Estos mostrarán el comportamiento que van a seguir todos los participantes durante el proyecto y permitirá construir un estilo propio de hacer las cosas que se saben hacer. El desarrollo de este vector de la imagen territorial, puede vincularse y apoyarse con el establecimiento de los valores del proyecto estratégico del territorio como parte del proceso de construcción de la visión del territorio.

4.2.2.2. EXPLORACIÓN DEL MEDIO

Esta fase representa al prediagnóstico de la estrategia de desarrollo local. El objetivo es determinar la situación actual en el ámbito local, además de estudiar las relaciones que se tienen con el entorno de la ciudad. Esta fase de la propuesta de elaboración de la estrategia de desarrollo local comprende varias etapas, todas ellas organizadas con un sentido sistémico, es decir, cada una de ellas hace una aportación significativa al proceso del prediagnóstico, de manera que si falta alguna de las etapas propuestas, el estudio estaría incompleto.

4.2.2.2.1 RECOPIACIÓN, REVISIÓN Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN LOCAL

Esta fase considera a la ciudad en estudio como un sistema integrado por muchos elementos interrelacionados entre sí, que en conjunto proveen al sistema propiedades y características singulares, concepto que se refiere precisamente a la definición de un sistema. Por lo tanto, la tarea fundamental de esta fase será la recopilación, revisión y tratamiento de toda la información necesaria para identificar las variables del desarrollo anterior, del desarrollo actual y del desarrollo potencial de la ciudad. Ello permitirá una construcción más completa de la Taxonomía de Capitales Urbanos de la Ciudad en una etapa posterior de la metodología.

Recopilación de la información

La identificación correcta de las fuentes de información local juega un papel muy importante en el proceso de recabar información confiable y veraz. Por ello, este trabajo de recopilación es fundamental antes de empezar con las fases de exploración participativa de la metodología.

Seguramente el gobierno local dispondrá de diversas fuentes de información, ya sean documentales o electrónicas⁷. Sin embargo, a continuación se presenta una guía general de fuentes de información que pueden existir en un municipio:

⁷ Un ejemplo de una fuente importante de información municipal en formato electrónico en México, es el Sistema Nacional de Información Municipal (SNIM), el cual fue creado con los esfuerzos conjuntos del gobierno federal y las administraciones estatales y municipales. Para mayor información, checar la siguiente página electrónica:

- *Fuentes de estadísticas locales, regionales y estatales*
- *Planes de desarrollo local y estatal*
- *Informes de consultoría precedentes*
- *Bases de datos*
- *Archivos locales y otros centros de información de interés*
- *Servicios de información geográfica y cartográfica*
- *Prensa y medios de comunicación locales*
- *Agencias de comunicación y revistas especializadas*
- *Asociaciones empresariales*
- *Cámaras agrarias*
- *Cámaras de comercio e industriales*
- *Entidades financieras y datos del sistema fiscal*
- *Grupos de expertos temáticos*
- *Catastros y registros de la propiedad industrial e inmobiliaria*
- *Tesis universitarias e investigaciones locales*
- *Estudios de sindicatos y*
- *Asociaciones de trabajadores, entre otras fuentes de información.*

Revisión de la información

La información que debe considerarse para su recopilación debe comprender todos los aspectos del desarrollo que caracterizan a dicha localidad o región, esto es, económicos, culturales, sociales, políticos, etc. Se sugiere que la revisión de la información acerca de la localidad se haga atendiendo a cada momento histórico, es decir, atendiendo al estudio de todas las fases de su desarrollo a través de la historia, desde su fundación como localidad hasta la época actual, con el propósito de conocer la evolución de la localidad en todas sus facetas. Por ello es conveniente, clasificar la información existente por cada etapa de desarrollo a través de la historia de la localidad o región.

Tratamiento de la información

Una vez concluido el proceso de recopilación de la información encontrada y su correspondiente revisión, se debe continuar con el tratamiento de dicha información referente a dicha localidad, es decir, priorizarla según su grado de importancia, ya que puede tratarse de información imprescindible, deseable o no esencial. Y de esta

manera, la información ya tratada podrá ser comprendida por todos los agentes locales.

4.2.2.2.2 IMAGEN DE LA CIUDAD DESEADA

La finalidad de esta fase metodológica es analizar la imagen que desea la población acerca de su ciudad.

INTRODUCCIÓN

Esta fase esta inspirada en la técnica del Diseño Idealizado de Ackoff, dado que se pretende encontrar en cierta forma las especificaciones de cada uno de los componentes de una ciudad

En esta fase, el análisis de la ciudad requiere la delimitación de los rubros que se van a trabajar. Para ello, se elegirán ciertos temas de manera que permitan visualizar a la localidad en todos los ámbitos de su quehacer cotidiano, a fin de obtener un diagnóstico más integral de la imagen deseada local.

Entre los temas de análisis elegidos, se incluye también aquéllos relacionados con la información, la innovación y la cultura emprendedora, que representan en cierto grado los motores de la economía actual en algunas regiones.

Los 12 TEMAS URBANOS, son:

1. LA CIUDAD Y EL TERRITORIO

Las principales líneas que pueden tratarse en este ámbito, serían: la ciudad en su entorno suprarregional⁸ y regional, la construcción de la ciudad metropolitana⁹, los nuevos espacios públicos en el ámbito urbano y la vivienda, entre otros.

⁸ Término referido a sistemas territoriales más grandes que el sistema regional, siendo que este último puede ser parte de dicho sistema territorial más grande o no.

⁹ Incluir esa línea de análisis, si dicha localidad forma parte de una zona metropolitana.

La Real Academia Española define a una ciudad metropolitana como: *Unidad territorial dominada por una gran ciudad o metrópoli en cuyo entorno se integran otros núcleos de población, formando una unidad funcional, con frecuencia institucionalizada.*

2. LA CIUDAD EDUCADORA

Las principales líneas de análisis serían: el modelo de enseñanza de formación profesional, la relación entre la educación y el mercado de trabajo, la enseñanza de valores, entre otros.

3. LA CIUDAD SOSTENIBLE

Las principales líneas de análisis serían: el tratamiento y gestión de los residuos urbanos, la contaminación ambiental, los espacios verdes y libres, la generación y consumo de energía y el desarrollo urbano sostenible, entre otros.

4. LA CIUDAD DE LA INFORMACIÓN

Las principales líneas de análisis, serían: acceso y uso generalizado de las Tecnologías de la Información y el Conocimiento¹⁰, apoyo al desarrollo de sectores emergentes y la introducción de las nuevas Tecnologías de la Información en sectores preferentes, entre otros.

5. LA CIUDAD Y EL GÉNERO

Las principales líneas de análisis, serían: la perspectiva de género en la construcción de la sostenible y de calidad, avance hacia una mayor corresponsabilidad de hombres y mujeres y la participación de las mujeres en la toma de decisiones de la ciudad, de los barrios, entre otros.

6. LA CIUDAD PARTICIPATIVA

Las principales líneas de análisis, serían: la participación ciudadana en los asuntos de la ciudad, el derecho sobre la ciudad, el tejido social existente, la cooperación interinstitucional, la cualificación del empleo existente en la ciudad, entre otros.

7. LA CIUDAD INNOVADORA

Las principales líneas de análisis, serían: la innovación en los diversos sectores de la sociedad, la inversión en tecnologías intangibles, las políticas para incentivar la innovación, entre otros.

¹⁰ El rubro de Conocimiento se orienta al análisis de los sectores que crean, transfieren y usan el conocimiento en sus actividades y procesos cotidianos.

8. LA CIUDAD EMPRENDEDORA

Las principales líneas de análisis, serían: rol de la administración pública en la promoción económica de la ciudad, las relaciones universidad-empresa en cuanto a formación, innovación y desarrollo tecnológico, la promoción de la ciudad y proyección de la imagen de los bienes y servicios de la ciudad, entre otros.

9. LA CIUDAD CULTURAL

Las principales líneas de análisis, serían: accesibilidad a la cultura y calidad de vida, la producción, distribución y consumo cultural y el patrimonio cultural de la ciudad.

10. LA CIUDAD Y EL TURISMO

Las principales líneas de análisis, serían: la imagen de la ciudad, la capacidad de que la ciudad sea atractiva, los cambios en el sector tanto en la demanda como en la oferta y la promoción de la ciudad, entre otros.

11. LA CIUDAD Y EL GOBIERNO

Las principales líneas de análisis, serían: rol de la Administración Pública local y el resto de los actores, competencias actuales de las dependencias gubernamentales, entre otros.

12. LA CIUDAD PRODUCTIVA

Las principales líneas de análisis, serían: Las principales actividades productivas de la localidad, análisis de las cadenas productivas, clusters, entre otros.

PROCEDIMIENTO

Esta etapa metodológica, se organizarán diversas mesas de trabajo para cada uno de las temas urbanos ya descritos, invitando a distinguidos y expertos representantes de organizaciones relacionadas con cada una de las áreas temáticas.

El análisis de cada uno de los 12 temas urbanos se llevaría a cabo mediante los siguientes pasos:

PASO 1. Formar no más de cinco mesas de trabajo para el análisis del área urbana correspondiente y no más de cinco participantes por mesa de trabajo. El facilitador

debe dar instrucciones a las mesas de trabajo sobre el procedimiento a seguir durante la sesión.

PASO 2. Pedir a los participantes de las mesas que hagan un ejercicio de visualización acerca del estado que se desea tener en el ámbito urbano correspondiente, sin imponerse restricciones en cuanto a su construcción. Para hacer más completo el ejercicio de visualización, se debe fijar un periodo de tiempo límite, que sería aquel futuro cercano en donde las características deseadas de la ciudad hayan sido alcanzadas.

Ejemplo para un TEMA URBANO: *Ciudad innovadora 2030*

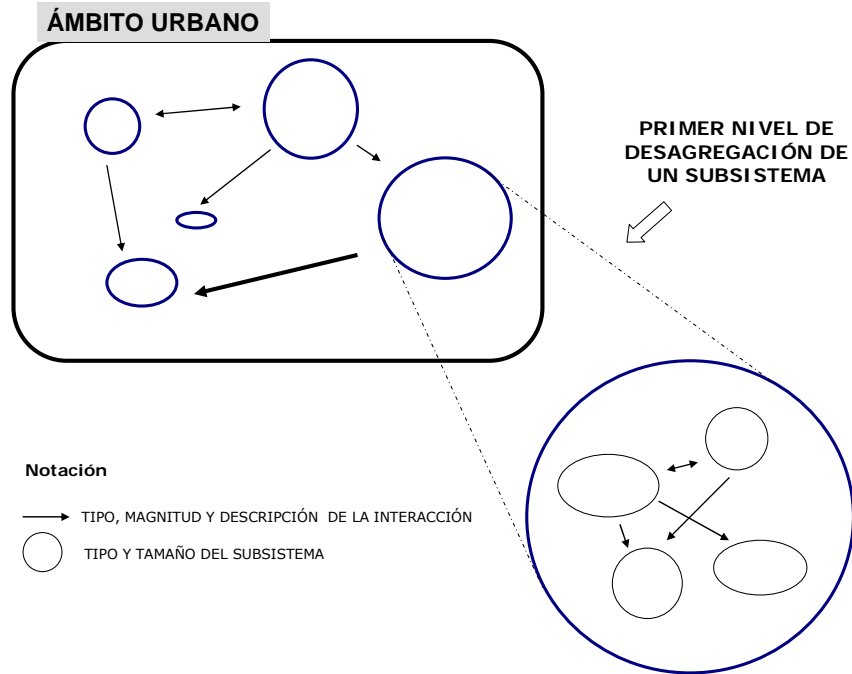
Para apoyarse en este ejercicio, se tienen las siguientes cuestiones:

- a. *¿Cuál es la imagen o estado ideal del TEMA URBANO correspondiente que se desearía tener en "X" año?*
- b. *¿Cuáles son las características de ese estado deseado?*
- c. *¿Cómo debe ser el sistema que pueda hacer realizable el estado deseado?*

PASO 3. Posteriormente, se sugiere se plasmen las respuestas y las características del estado deseado del TEMA URBANO correspondiente mediante el uso de mapas conceptuales. Los mapas conceptuales pueden tener las siguientes características:

- I. El esquema que se represente en cada ámbito urbano debe mostrar como se diseñaría que funcionara el sistema correspondiente en la actualidad.
- II. Representar al ámbito urbano mediante diversos niveles de desagregación, es decir, un desmenuzamiento de sus subsistemas.
- III. Mostrar las conexiones entre los subsistemas representados. Cada subsistema representado deber ser viable en el corto y mediano plazo (ver Fig. 9).

Figura 9. Representación de cualquier ámbito con sus subsistemas y los niveles de desagregación.



IV. Posteriormente, cada subsistema puede ser representado mediante una herramienta conocida como la Caja Negra. Los elementos a considerar para su construcción, son: ENTRADAS, SALIDAS, PROCESOS, MEDIO AMBIENTE, ACTORES PRINCIPALES (ver Fig.10).

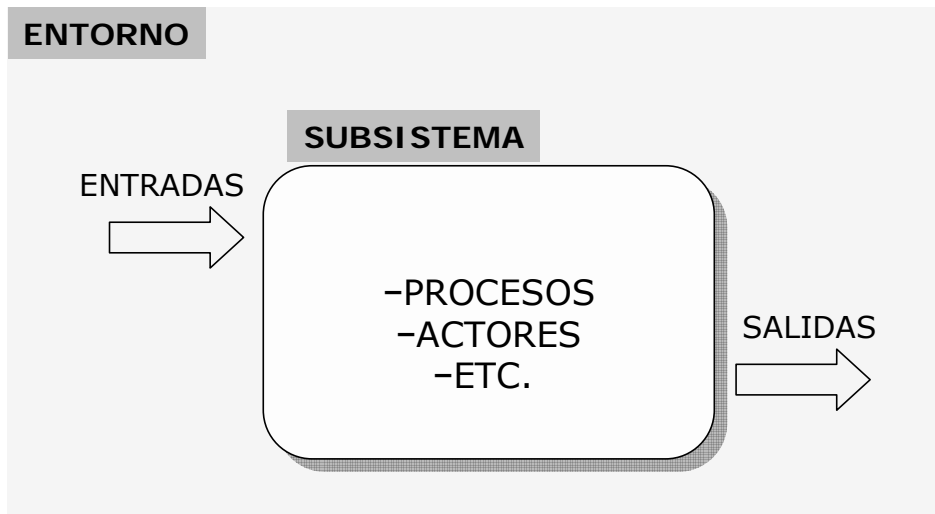


Figura 10. Elementos a representar de cada subsistema del TEMA URBANO

PASO 4. Los cinco integrantes de cada mesa de trabajo, deben ponerse de acuerdo y trabajar en conjunto para la generación de los mapas conceptuales.

PASO 5. Solicitar a los miembros de cada una de las mesas de trabajo que realicen una presentación en cinco minutos de las características del estado deseado del ámbito urbano correspondiente, junto con una breve justificación.

RESULTADOS

Se realizará un informe por cada uno de los 12 TEMAS URBANOS analizados y se describirán las características deseadas en cada uno de ellos.

4.2.2.2.3 ANÁLISIS COMPARATIVO (BENCHMARKING)

En el proceso de desarrollo de una iniciativa de desarrollo local, es necesario tener sistemas de referencia, con el objetivo de saber cuáles han sido las políticas y programas socio-económicos y culturales que han cimentado el desarrollo y crecimiento económico en otras regiones. Y para conocer más específicamente las actividades y los procesos que dieron origen al bienestar de esas localidades/regiones, entre otras cuestiones.

El objetivo es hacer un benchmarking tomando en consideración aquellas ciudades o regiones que se pueden considerar modelos de desarrollo local a seguir. Se recomienda que en el proceso de comparación con otras ciudades y regiones del mundo se identifiquen y se trabaje con aquellas ciudades y regiones del mundo que presenten características y condiciones similares de desarrollo a las ciudades mexicanas, y si es posible que presenten un pasado común o formas de evolución similares. Lo anterior sólo es una recomendación, pero bien puede darse el caso de que para enriquecer el proceso de benchmarking sea necesario incluir alguna ciudad o región del mundo con la que la localidad tenga sólo un poco o incluso ninguna similitud en cuestiones de desarrollo local, por lo tanto, en este caso la elección de una ciudad o región del mundo dependerá del nivel de contribución que pueda proporcionar al proceso de análisis comparativo.

Esta etapa de la metodología representa en términos técnicos, el análisis externo, ya que el análisis interno, se hará en la etapa "Ejes Estratégicos Locales"

El proceso de la investigación documental en esta etapa se sugiere este a cargo del Comité Técnico de la estrategia de desarrollo local. Esta etapa se puede apoyar en encuestas dirigidas a los ciudadanos, para un estudio más completo del benchmarking (ver ejemplo de encuesta en el ANEXO IV, checar pregunta 1).

Antes de iniciar el proceso de benchmarking, es necesario tener en cuenta los diferentes entornos de la localidad. Para propósitos pragmáticos, se sugiere el uso de dos entornos para la localidad: *Los entornos nacional e internacional*.

El entorno nacional de la localidad constituye las ciudades y regiones restantes de la República Mexicana. Aunque hasta la fecha en el panorama nacional, no halla procesos exitosos de planes estratégicos u otras iniciativas de desarrollo local que hayan implicado la convocatoria de todos los agentes claves, incluida la sociedad local, se pueden analizar diversas experiencias sencillas en materia de eslabonamientos productivos (*ya presentados en el Capítulo 1*). Un caso mexicano muy interesante que puede analizarse y que constituye un proyecto estratégico de más alcance, es el denominado **Monterrey, Ciudad Internacional del Conocimiento**, en la ciudad de Monterrey, México (*también se comentó en el Capítulo 1*).

El entorno internacional de la localidad constituye todas las ciudades y regiones del resto del mundo. Para el análisis de este caso sería conveniente tomar como referencia a algunas ciudades latinoamericanas u otras del mundo, cuyas iniciativas de desarrollo local hayan sido exitosas y las hayan transformado en focos de atracción económica, difusores de la innovación y el desarrollo, permitiéndoles situarse en mejores circunstancias para afrontar el futuro, como: San Francisco, Atlanta, París, Ámsterdam, Lisboa, Milán, o españolas como Barcelona, Sabadell, Jerez, Córdoba o Málaga, o áreas provinciales o metropolitanas como Madrid, Bilbao, Cuenca, Alicante y Vigo pueden servir de ejemplo.

Para hacer el análisis comparativo de la localidad se pueden seguir los siguientes pasos:

- 1) Identificar las ciudades o regiones, tanto del entorno nacional como del internacional, que se consideren modelos a seguir en el tema de desarrollo local. Actualmente en el todo el mundo, hay diversas iniciativas de desarrollo local que pueden encontrarse en diferentes fases de avance, ya sea, que estén en la parte de diseño, la implantación o en la de control y seguimiento. Las iniciativas de desarrollo local pueden aparecer en la literatura con diferentes nombres, como: Plan estratégico ó plan de desarrollo estratégico local o regional, ciudades del conocimiento, ciudades de excelencia, sistema regional de innovación, estrategia de desarrollo territorial, aglomeración o cluster, etc. Esta búsqueda puede hacerse mediante diversas fuentes, como *artículos y estadísticas acerca de temas del desarrollo local que usualmente presentan algunos organismos internacionales como el Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), entre otros.*
- 2) Hacer un benchmarking, describiendo algunas de las características que sugiere el Centro para el Desarrollo Regional y Nacional, EGAP, Tecnológico de Monterrey. Este centro sugiere algunas de las características que debe tener en la actualidad una ciudad actual para ser denominada como ciudad del conocimiento sustentable¹¹ son: *visión compartida, principales actividades económicas estratégicas actuales y potenciales, estrategias para la innovación y desarrollo de la competitividad, negocios de alto valor agregado, capital social, taxonomía de su sistema de capitales, clusters de conocimiento, innovación e industriales, plan estratégico de acción del desarrollo, gobierno estratégico, a estos factores se pueden sumar otras variables, a saber, aspectos demográficos, desempleo, ingreso per cápita, sostenibilidad urbana, medio ambiente, turismo y proyección exterior, vivienda, formación de recursos*

¹¹ El concepto de ciudad del conocimiento sustentable ya se definió en el Capítulo, pero en este caso se reconoce a dicha ciudad, como: *“Un territorio geográfico en donde, conforme a un plan y una estrategia general asumido conjuntamente por la sociedad y el gobierno, sus actores tienen el propósito común de construir una economía en la cual se crea, se transmite, se adquiere y se utiliza el conocimiento con mayor efectividad por sus ciudadanos y sus organizaciones con el objetivo de promover el desarrollo económico y social de la propia comunidad”*. Dicha definición se tomó de la página electrónica del proyecto estratégico que se está llevando a cabo en la ciudad de Monterrey, México.

Se eligieron las características de la ciudad del conocimiento para el proceso de benchmarking, entendiendo la necesidad de creación, difusión y uso del conocimiento entre los agentes de una sociedad como algo tan elemental en la actualidad y atendiendo en cierta forma las recomendaciones que han hecho algunos organismos multinacionales, como la OCDE, entre otros, acerca de la tendencia actual en materia de desarrollo económico y que sugieren el fomento de políticas y programas de innovación y aprendizaje, todo ello en el marco de la nueva economía, la llamada *economía o sociedad del conocimiento*.

humanos, logística, cultura, entre otras. Este proceso se hará con cada una de las regiones o ciudades que se eligieron para fines de comparación.

RESULTADOS:

Se obtendrá un informe que describa a los sectores y actividades más sobresalientes del ámbito económico, social, cultural y político de otras ciudades y regiones del mundo y las estrategias y programas que les permitieron alcanzar el respectivo nivel de desarrollo local.

4.2.2.3. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.2.2.3.1 TAXONOMÍA DE LOS CAPITALES URBANOS LOCALES

Para efectuar correctamente las tres fases anteriores: recopilación, revisión y tratamiento de la información, es necesario que las partes involucradas en este proceso, usen o creen algún modelo a seguir para el diseño de la taxonomía de los capitales¹² del territorio. Entre los modelos existentes que pueden ser usados por los gestores del desarrollo local, para identificar, sistematizar y crear alguna taxonomía de capitales de la localidad, se puede mencionar el Sistema Global de Capitales¹³, propuesto por Carrillo, F. (2004).

Sin embargo, como se señaló anteriormente, una taxonomía de capitales de la localidad puede ser creada por los directamente involucrados en el proceso de desarrollo local, con base en tipologías existentes de las dimensiones locales (social, económico, cultural, institucional, etc.). En este mismo sentido, probablemente el gobierno local ya utilice o se incline por usar alguna tipología de capitales para identificar las dimensiones locales del desarrollo.

El autor de esta tesis propone una tipología general e integral de capitales con la intención de que sea aplicable a cualquier localidad. Esta tipología fue concebida con el objeto de identificar las dimensiones más importantes del ámbito local y se dividió en diversas categorías, atendiendo a su carácter central, es decir, en económicas, culturales, etc. De esta manera, el arreglo que se propone de las dimensiones por cada categoría sugerida, permitirá una más fácil identificación de las áreas o sectores locales más competitivos.

La propuesta taxonómica de los capitales urbanos de un territorio se muestra en la Tabla 10. En la Tabla 10 solo se presenta un resumen de la tipología generalizada de

¹² Este término se usa para denotar a toda dimensión asociada al territorio, que tiene potencialidad para contribuir al desarrollo local, algunos autores hacen mención de este término en sus análisis e investigaciones sobre desarrollo local, como Bourdie, Boisier, Carrillo, entre otros.

¹³ Este modelo, sugiere un conjunto de dimensiones urbanas para usarse en el diagnóstico de la localidad. Dicho modelo fue concebido para aplicarse en ciudades que tengan potencialidad para convertirse en *ciudades del conocimiento*, ya que, los fundamentos sobre los que descansa este modelo, están en la teoría del *Desarrollo Basado en el Conocimiento*. Para más detalles, ver Carrillo F. (2004).

capitales, ya que en el ANEXO V se describen más ampliamente a los capitales urbanos.

Tabla 10. TIPOLOGÍA DE CAPITALES DE UN TERRITORIO

CAPITAL NATURAL Y AMBIENTAL

ASPECTOS DE LOCALIZACIÓN
ASPECTOS NATURALES
ASPECTOS AMBIENTALES

CAPITAL ECONÓMICO-PRODUCTIVO

SECTORES ECONÓMICOS
ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE ORIGEN
SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

CAPITAL DE INFRAESTRUCTURA

INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA O TÉCNICA
INFRAESTRUCTURA SOCIAL

CAPITAL INSTITUCIONAL

INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS
SISTEMA DE GOBIERNO
ORIENTACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL
ESTADO DE LA PLANIFICACIÓN LOCAL

CAPITAL DEMOGRÁFICO Y MERCADO DE TRABAJO

DEMOGRAFÍA Y DINÁMICA POBLACIONAL
MERCADO DE TRABAJO
DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO

CAPITAL CULTURAL Y CAPITAL HUMANO

DIVERSIDAD ÉTNICA
VALORES Y ACTITUDES
APTITUDES

CAPITAL DE INNOVACIÓN, DESARROLLO E INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA

POLÍTICAS
INVERSIÓN
PERSONAS OCUPADAS
DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN
RELACIONES CON ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN
GOBIERNO ELECTRÓNICO

CAPITAL DE IMAGEN TERRITORIAL

RECONOCIMIENTO DE LA MARCA DEL PRODUCTO O SERVICIO
CONFORMACIÓN DE REDES ENTRE CIUDADES Y REGIONES

Esta clasificación de capitales fue concebida con la información de los trabajos de Carrillo, F. (2004), Albuquerque, F. (1996), Silva, I. (2003) y aportaciones propias.

4.2.2.3.2 EJES ESTRATÉGICOS LOCALES

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de esta fase es identificar los sectores, áreas o actividades del ámbito local, cuyos rasgos y buen desempeño les confieren una considerable atractividad y competitividad dentro de la localidad para apuntalar un sólido y decidido impulso a su desarrollo, mediante una acción conjunta de los actores locales. También se formularán las estrategias generales sobre las que girará el plan de acción de la estrategia de desarrollo local.

Para este análisis se pueden considerar, las vocaciones productivas y económicas propias de la localidad, que por el hecho de estar arraigadas en el lugar, pueden ser un factor endógeno importante para impulsar el desarrollo local y de esta manera, tener una buena ventaja competitiva, con respecto al entorno de la localidad.

Todas las actividades de la localidad se pueden considerar como potenciales de poseer y desarrollar una ventaja competitiva. Cuando se hace referencia al desarrollo local, el análisis de las ventajas competitivas debe abarcar todos los niveles de articulación local, y no centrarse únicamente en el aspecto económico-productivo, ya que ello limitaría el diagnóstico de la localidad.

Por lo tanto, se puede hablar de ventajas competitivas en el nivel de industria (*ejemplo: turismo*), en el nivel de actividad económica (*ejemplo: elaboración de cerámica*), en el nivel de característica local (*ejemplo: cultura de innovación ó cualificación del capital humano*).

Para la identificación de los sectores o actividades sobresalientes de una localidad se pueden aplicar diversas herramientas cualitativas y cuantitativas, algunas de las más usadas son: **La matriz insumo-producto, el modelo de diamante de la competitividad, el modelo de las cinco fuerzas competitivas (análisis externo), análisis SWOT (análisis interno), la matriz de transacción,** entre otras.

La finalidad de mencionar a estas herramientas técnicas, es para que los gestores en desarrollo local puedan disponer en su momento de un acervo técnico más completo y elijan según convenga cada caso.

Esta fase de la metodología está inspirada sólo en una de las herramientas mencionadas: el análisis TOWS.

ORGANIZACIÓN

Esta fase, como ya se explicó en la introducción se refiere a la identificación de las áreas o actividades en las que la localidad tiene potencial de desarrollo y por lo tanto, son las que deben de recibir más apoyo para apuntalar su crecimiento en la localidad. Asimismo, esta fase permitirá hacer un análisis de aquellas áreas que tienen un potencial menor de desarrollo o incluso aquellas que no tienen posibilidad de desarrollo alguno. Además se podrán visualizar los factores que impiden que algunas áreas locales presenten bajo nivel de desarrollo y por lo tanto, no crezcan para el beneficio local.

La forma de organización de esta fase sería mediante una **SESIÓN PLENARIA**. Se sugiere subdividir a esta fase metodológica en diversos paneles, un panel para el análisis de cada uno de los capitales urbanos seleccionados y por lo tanto, una sesión plenaria para cada panel. Por lo que el número de sesiones plenarias estará en función de los capitales urbanos seleccionados. A su vez, cada panel puede contar con dos órganos: **Pleno y Mesa**.

El Pleno, podría estar integrado por todas aquellas instituciones u organismos interesados en cada capital urbano, así como aquellas a las que se ha solicitado su inscripción. Sus funciones podrían ser las de evaluar y priorizar tanto los elementos estratégicos generados en la FASE A, como los sectores y actividades estratégicas locales que se hayan sugerido en la sesión por los miembros de la Mesa, en la FASE B.

La Mesa, podría estar compuesta entre 10 y 14 personas representativas de las distintas instituciones u organismos invitados al Pleno con el objetivo de que cada participante pueda conocer las principales opiniones de los otros sectores de la ciudad. Asimismo, cada Mesa requiere la presencia de un moderador.

La dinámica metodológica de esta fase se dividirá en tres etapas:

ETAPA A. IDENTIFICACIÓN DE LOS CUATRO ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

ETAPA B. ESTRATEGIAS GENERALES

ETAPA C. SECTORES, ÁREAS Y ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS LOCALES (EJES ESTRATÉGICOS LOCALES)

ETAPA A. IDENTIFICACIÓN DE LOS CUATRO ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

En esta etapa se deben identificar los cuatro elementos estratégicos (potencialidades, limitaciones, retos y obstáculos) para cada uno de los capitales urbanos en que se divide el quehacer cotidiano de la localidad (ver Tablas 11 y 12).

Procedimiento

- 1.- Los integrantes de la Mesa determinarán los cuatro elementos estratégicos del capital urbano local correspondiente. Este proceso debe ser mediante una lluvia de ideas.
- 2.- El moderador de la Mesa, podría describir y explicar los cuatro elementos estratégicos a los participantes, de la siguiente forma:

Las potencialidades: se identifican por medio de las características o virtudes propias de los capitales locales que soportan la identidad de los mismos y facilitan o favorecen el logro de sus objetivos.

Las limitaciones: son aquellas características o deficiencias de los capitales locales que dañan a los mismos y constituyen obstáculos internos para lograr sus objetivos.

Los retos: son aquellas situaciones o coyunturas que se presentan en el entorno de la localidad, que pueden impulsar a la misma y que contribuyen al logro de sus objetivos.

Los obstáculos: son aquellas situaciones u obstáculos que se presentan en el entorno de la localidad, que representen un peligro y que pueden impactar negativamente para lograr sus objetivos.

Por lo tanto, las preguntas se pueden formular de la siguiente manera:

- Identificación de Potencialidades y Limitaciones

Fortalezas

¿Cuáles son los elementos, funciones, procesos o actividades que permiten mantener o impulsar el desarrollo y el crecimiento del respectivo capital urbano?

Debilidades

¿Cuáles son los elementos, funciones, procesos o actividades que permiten retrasar o desviar el desarrollo del capital urbano correspondiente?

- Identificación de Obstáculos y Retos

De manera similar, los obstáculos y retos se definirán con las siguientes preguntas.

Obstáculos

¿Qué situaciones o condiciones se están dando o se podrían dar en el entorno, y que pueden representar un peligro u obstáculo para mantener o impulsar el desarrollo y el crecimiento del capital urbano local?

Retos

¿Qué situaciones o condiciones existen o podrían ocurrir en el entorno, y que puedan favorecer o impulsar el desarrollo y el crecimiento del capital urbano local?

Ejemplo abordando cualquier capital urbano local:

Potencialidad: Capital humano altamente preparado y especializado

Limitación: Infraestructura obsoleta en el sector

Obstáculo: Crisis económica o política a nivel nacional

Retos: Reformas estructurales aprobadas en materia fiscal, de trabajo y energética en el país

3.- Una vez que las ideas hayan sido generadas, éstas se agruparán en cuatro listas, cada una por elemento estratégico.

4.- Después, cada una de las cuatro listas, se someterá a un proceso de priorización. Esto se hace, para su uso en *la Matriz de Interacción ORLP¹⁴* de la ETAPA B. Se puede permitir un poco de debate en el proceso de aportación de ideas y de priorización de las mismas, pero dependerá del tiempo y el avance del proceso.

5.- Posteriormente, el Pleno evaluará y avalará la información generada por la Mesa. En este último proceso de evaluación también puede participar el público asistente. Terminado este proceso, se continúa con la ETAPA B.

MATRIZ DE POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES		
CAPITALES	POTENCIALIDADES	LIMITACIONES
CAPITAL NATURAL Y AMBIENTAL		
CAPITAL ECONÓMICO-PRODUCTIVO		
CAPITAL DE INFRAESTRUCTURA		
CAPITAL INSTITUCIONAL		
CAPITAL DEMOGRÁFICO Y MERCADO DE TRABAJO		
CAPITAL CULTURAL Y CAPITAL HUMANO		
CAPITAL DE INNOVACIÓN, DESARROLLO E INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA		
CAPITAL DE IMAGEN TERRITORIAL		

Tabla 11. Matriz de Potencialidades y Limitaciones

¹⁴ Esta matriz está inspirada en la Matriz TOWS, y sus siglas significan Obstáculos, Retos, Limitaciones y Potencialidades.

MATRIZ DE RETOS Y OBSTÁCULOS		
CAPITALES	RETOS	OBSTÁCULOS
CAPITAL NATURAL Y AMBIENTAL		
CAPITAL ECONÓMICO-PRODUCTIVO		
CAPITAL DE INFRAESTRUCTURA		
CAPITAL INSTITUCIONAL		
CAPITAL DEMOGRÁFICO Y MERCADO DE TRABAJO		
CAPITAL CULTURAL Y CAPITAL HUMANO		
CAPITAL DE INNOVACIÓN, DESARROLLO E INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA		
CAPITAL DE IMAGEN TERRITORIAL		

Tabla 12. Matriz de Retos y Obstáculos

La Matriz de Potencialidades y Limitaciones muestra todos los capitales identificados en la localidad y por cada uno se tendrían que determinar sus potencialidades y limitaciones.

La Matriz de Retos y Obstáculos, en esta matriz se debe proceder de igual manera que en la Matriz de Potencialidades y Limitaciones.

Para ayudar a una identificación más adecuada de los elementos estratégicos es necesaria la formulación de cuestionarios para cada capital urbano local, de manera que éstos sirvan como una guía.

La formulación de los cuestionarios es un proceso clave, que permitirá en las ETAPAS B y C, la rápida y correcta formulación de las estrategias generales y la identificación de las áreas estratégicas locales, respectivamente. Por lo que, las preguntas se deben formular con sumo cuidado para que primero se puedan identificar los cuatro elementos estratégicos y posteriormente éstos elementos estratégicos formulados

puedan facilitar el proceso de convergencia de los sectores claves del desarrollo local (ver en la Tabla 13 un ejemplo de cuestionario).

CUESTIONARIO CAPITAL ECONÓMICO-PRODUCTIVO	
Sector económico	
¿Cuál es la participación en el porcentaje del PIB por sector (primario, secundario, terciario)?	
¿Cuáles son las condiciones de los sectores económicos menos relevantes?	
¿Cuál es la participación de la Inversión Extranjera Directa en el sector?	
Estado de la balanza comercial del sector	
Estructura de las empresas del sector: micro, pequeñas, medianas y grandes	
Evolución de los mercados para los principales productos locales	
Almacenamiento, comercialización y distribución de productos locales	
¿Cuál es el estado de la economía informal?	
Actividad económica	
¿Son actividades competitivas y con futuro?	
¿Se están creando puestos de trabajo?	
¿Cuáles son las tendencias tecnológicas por actividad económica?	
¿Existe fomento a la innovación tanto en las empresas como en el entorno de la actividad económica?	
¿Se están creando nuevas empresas?	
¿Existe infraestructura adecuada para desarrollar nuevas actividades?	
¿es viable crearla?	
¿Cuál es el impacto ambiental de las actividades productivas locales?	
Sistemas de asociación empresarial	
¿Existe cultura asociativa?	
¿Hay posibilidades de impulsar esta cultura?	
¿Existen redes entre empresas?	
Estado de la cooperación entre las empresas	
¿Existen redes de cooperación entre la actividad económica y los institutos de investigación y universidades?	
Organismos de apoyo a las actividades económicas (instituciones de promoción, de servicios financieros, capacitación, centros de investigación y desarrollo, empresas de consultoría)	
Grado en que las asociaciones empresariales utilizan el medio natural y sus recursos	
Contexto externo	
Tendencias principales condicionantes de la economía local	
Oportunidades de desarrollo local derivadas del dinamismo externo	
Evolución y tendencias en los mercados externos	
Fuentes de ingreso por actividades realizadas fuera del ámbito local	

Tabla 13. Cuestionario para el análisis estratégico del CAPITAL ECONÓMICO-PRODUCTIVO

ETAPA B. ESTRATEGIAS GENERALES

En esta etapa, se usará la Matriz de Interacción ORLP para cada uno de los capitales urbanos locales, en la cual, se usarán las cuatro listas de los elementos estratégicos (potencialidades, limitaciones, obstáculos y retos) dispuestos en forma encontrada, de manera que la combinación de cada uno de ellos, pueda generar ideas que ayuden a identificar las estrategias generales fundamentales para la elaboración del plan de acción de la localidad en el marco de la estrategia de desarrollo local (ver Fig. 11).

MATRIZ ORLP		LIMITACIONES					POTENCIALIDADES				
		L_i	L_{i+1}	L_{i+2}	L_{i+3}	L_{i+4}	P_i	P_{i+1}	P_{i+2}	P_{i+3}	P_{i+n}
O B S T Á C U L O S	O_i	CUADRANTE 1 ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA					CUADRANTE 2 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
	O_{i+1}										
	O_{i+2}										
	O_{i+3}										
	O_{i+n}										
R E T O S	R_i	CUADRANTE 3 ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS					CUADRANTE 4 ESTRATEGIAS OFENSIVAS				
	R_{i+1}										
	R_{i+2}										
	R_{i+3}										
	R_{i+n}										

Figura 11. Matriz de Interacción ORLP

En la Figura 11 se observan ciertas notaciones. Los subíndices corresponden a una numeración consecutiva, donde $i = 1$ y $n =$ número infinito, por ejemplo: O_i es el Obstáculo 1 y así sucesivamente. La misma notación se usa con el resto de los elementos estratégicos.

PROCEDIMIENTO

1. El proceso de esta etapa se hará también con el mismo panel de la ETAPA A. Para la realización de esta etapa, se procede a relacionar los cuatro elementos estratégicos de la etapa anterior: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Estas relaciones permitirán la formulación de las estrategias generales de la iniciativa de desarrollo local.

La Mesa, debe analizar las posibles combinaciones resultantes de cada cuadrante de la Figura 11, y sólo debe seleccionar aquellas relaciones que sean significativas.

Aquí, es cuando la Mesa debe hacer gran labor de análisis y síntesis, pues no hay fórmulas para identificar y formular adecuadamente las estrategias. Las posibles relaciones que se pueden dar, son:

Potencialidad + Reto → **Estrategia Ofensiva**
Limitación + Reto → **Estrategia Adaptativa**
Potencialidad + Obstáculo → **Estrategia Defensiva**
Limitación + Obstáculo → **Estrategia de Supervivencia**

Estrategias Ofensivas: Se formulan para aprovechar una oportunidad de futuro con las fortalezas internas de la localidad.

Estrategias Adaptativas: Resultan de corregir una debilidad del presente, para aprovechar una oportunidad de futuro.

Estrategias Defensivas: Son las que a partir de los puntos fuertes del presente se hace frente a una amenaza posible.

Estrategias de Supervivencia: Éstas se formulan para afrontar una amenaza que se dará en el tiempo, corrigiendo un punto débil presente.

2. Una vez que la Mesa haya generado los cuatro tipo de estrategias, la Mesa debe mantener las estrategias por separado, y priorizarlas (ver Tabla 14).

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p>
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p>

Tabla 14. Priorización de las estrategias por capital urbano local

3. Después, los integrantes del Pleno evaluarán la información generada y sugerirán en conjunto con los integrantes de la Mesa, cuáles son las estrategias generales que conviene seguir para potenciar el desarrollo del capital urbano correspondiente y de esta manera direccionar el proceso de desarrollo local.
4. Hasta el paso 3 de la ETAPA B, se haría el mismo proceso con todos los capitales urbanos locales (económico-productivo, cultural y humano, institucional, natural y ambiental, etc.).

Una vez que se tengan las estrategias por cada capital urbano local, entonces comenzará un PROCESO DE PRIORIZACIÓN GENERAL, donde se discutirá y consensuará para seleccionar a las estrategias generales del plan estratégico de desarrollo local.

En este proceso de priorización de las estrategias generales pueden participar todos los paneles formados para cada uno de los capitales urbanos locales. De manera que como resultado de esta etapa se tenga un informe con las Estrategias Generales del plan de desarrollo local (ver Tabla 15).

ESTRATEGIAS GENERALES
(DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO LOCAL)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

↓

Tabla 15. Estrategias generales del plan estratégico de desarrollo local

ETAPA C. SECTORES, ÁREAS Y ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS LOCALES

En esta etapa, se identificarán los ejes estratégicos locales a partir de las estrategias generales generadas en la ETAPA B. Para esta etapa, se utilizará la Matriz de Interacción de los Capitales Locales (ver Fig. 12), que es una transformación de la Matriz de Interacción ORLP de la ETAPA B. La Matriz de Interacción de los Capitales Locales representa el tipo sectores o actividades estratégicas y su potencialidad para apuntalar el desarrollo local.

CAPITAL LOCAL		LIMITACIONES	POTENCIALIDADES
		IDEAS PRIORIZADAS	IDEAS PRIORIZADAS
O B S T Á C U L O S	I D E A S P R I O R I Z A D A S	<u>CUADRANTE I</u> SECTOR O ACTIVIDAD SIN NINGÚN POTENCIAL DE DESARROLLO	<u>CUADRANTE II</u> SECTOR O ACTIVIDAD CON POTENCIAL, PERO CON POSIBLES OBSTÁCULOS EXTERNOS
	R E T O S	I D E A S P R I O R I Z A D A S	<u>CUADRANTE III</u> SECTOR O ACTIVIDAD CON POSIBILIDAD DE DESARROLLO PERO CON LIMITACIONES INTERNAS

Figura 12. Matriz de Interacción de los Capitales Locales

Descripción de la Matriz de Interacción de los Capitales Locales:

EL CUADRANTE I, determinará los sectores o actividades estratégicas, que no representan ningún potencial para el desarrollo de la localidad, debido a la conjunción de las limitaciones con los obstáculos de un determinado capital local.

EN EL CUADRANTE II, la combinación de las potencialidades con los obstáculos identificaría aquellos sectores o actividades que tienen potencial local para el desarrollo, pero que dicho desarrollo podría ser limitado por posibles obstáculos y amenazas venidas del entorno de la localidad. Estas áreas de desarrollo pueden llegar a convertirse en áreas de desarrollo local muy potenciales si se logran librar las amenazas externas, debido a su riqueza en activos y capacidades locales.

EL CUADRANTE III, representa aquellos sectores o actividades del capital local que por sus características de bajo desarrollo, no podrían influir de manera determinante en la localidad, pero que podrían representar áreas de desarrollo local en el futuro, si hace una planeación para fortalecer las capacidades locales que las sustentan, desde ahora. Se puede decir que estas áreas de desarrollo local son las que han sido exitosas en otras localidades o regiones del mundo.

EL CUADRANTE IV, por la confluencia de las potencialidades con los retos locales, estas áreas de desarrollo representan la mayor posibilidad de éxito para la localidad. En estos sectores y actividades estratégicas no es necesario invertir tanto tiempo y esfuerzo (comparándolos con las áreas de desarrollo de los cuadrantes I, II y III) para apuntalar su desarrollo, sólo necesitan un apoyo conjunto y decidido por parte de las autoridades y de los sectores locales. En este cuadrante se pueden identificar algunas vocaciones productivas del territorio.

PROCEDIMIENTO

Se trabajará con todos los panelistas de las ETAPAS A y B. Aquí se va a requerir mucha capacidad de análisis y síntesis, además de un nivel grande de consenso de parte de los participantes para determinar las áreas y sectores estratégicos locales.

1. Se usará la lista de las estrategias generales consensuada en la parte final de la ETAPA B.
2. Se identificarán el tipo de estrategias de que se traten, esto es, ofensivas, adaptativas, defensivas o de sobrevivencia.
3. Una vez identificado el tipo de estrategia, cada una de ellas se asociará con el cuadrante correspondiente de la Matriz de Interacción de los Capitales Locales. Esto permitirá determinar el tipo de sector o actividad estratégica asociada con cada una de las estrategias generales, es decir, se podrían tener entonces, sectores ó actividades de los cuatro cuadrantes de la Matriz de Interacción de los Capitales Locales.

4. Para hacer la identificación del sector, área, actividad o característica estratégica local, a partir del enunciado de cada una y todas las estrategias generales formuladas, debe preguntarse:

¿Cuál es el sistema al que hace referencia esta estrategia general?

El término "sistema" puede hacer referencia a algún sector, área, actividad o característica estratégica de la localidad (ver ejemplo en la Fig. 13). Para una identificación más efectiva, se puede recurrir a la Taxonomía de Capitales Locales creada para la localidad (ver ANEXO V).

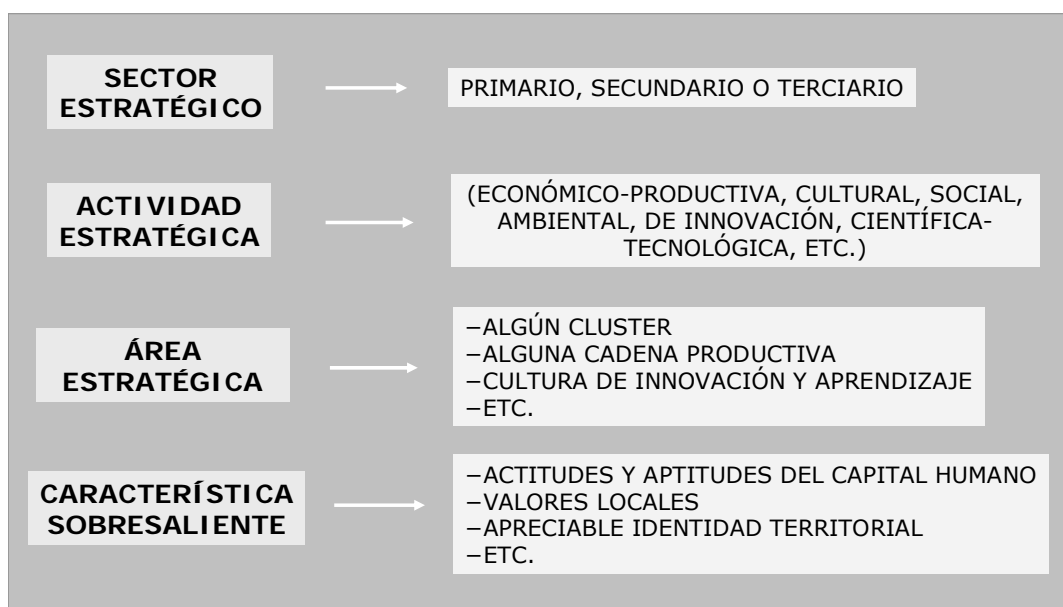


Figura 13. Ejemplos de sectores, áreas, actividades y características estratégicas de la localidad

5. De manera, que por cada una de las estrategias generales formuladas, se tendrá un sector, área o actividad estratégica local. Probablemente, algunos de ellos resulten repetidos.
6. Después, es necesario hacer un trabajo de priorización nuevamente para la lista de los sectores, áreas o actividades estratégicas locales, para finalmente, tener una SELECCIÓN FINAL (ver Fig. 14).

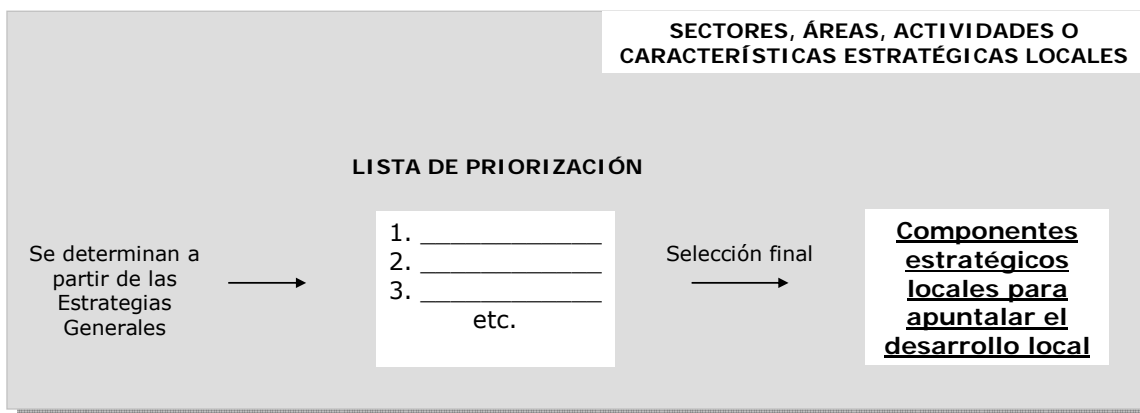


Figura 14. Selección final de los componentes estratégicos locales

7. No hay una restricción en cuanto al número de selección de los Ejes Estratégicos Locales, puede ser desde UNO, hasta los que se consideren necesarios para apuntalar el desarrollo de la localidad.
8. Después, los panelistas deben nombrar un representante, quien deberá hacer una exposición ante todos los presentes, acerca de la decisión final, y dará las razones y todas las consideraciones hechas para llegar a dichos resultados.

NOTA: La aplicación de la fase metodológica “Ejes Estratégicos Locales” no es por sí misma determinante para la selección de los sectores, áreas y actividades estratégicas locales, es recomendable que para llegar a tener una decisión más precisa, debe tomarse en cuenta también las **encuestas** a ciudadanos comunes (ver encuesta 2 del anexo iv), el informe del **análisis comparativo (benchmarking)** y el informe de la fase metodológica **“imagen de la ciudad deseada”**.

4.2.2.4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

INTRODUCCIÓN

Esta fase de la metodología para elaborar la estrategia de desarrollo local se divide en tres etapas:

1ª ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

En esta etapa, se determinará la problemática más apremiante de cada uno de los Ejes Estratégicos Locales que se hayan elegido para apuntalar el desarrollo de la localidad.

2ª DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

En la segunda etapa, se establecerán los objetivos y líneas de acción para cada uno de los ejes estratégicos locales

3ª VISIÓN DEL TERRITORIO

En la cuarta etapa, se formulará el enunciado de la visión a futuro para la localidad, a partir de la información generada en las fases y etapas previas a ésta.

Por otro lado, el análisis de la problemática y el planteamiento de los objetivos se efectuarán con una técnica participativa producto de la hibridación de la técnica TKJ y la metodología ZOPP¹⁵.

La técnica TKJ se usaría para formular los problemas por resolver y definir los objetivos estratégicos. En un segundo paso se aplicará la metodología ZOPP para estructurar los planes de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos y para definir los indicadores requeridos en el monitoreo y seguimiento de las actividades de los proyectos.

¹⁵ La técnica producto de la hibridación fue desarrollada por becarios del Lab. de Transporte, Depto. de Sistemas (Posgrado de Ingeniería, UNAM), ver (Vivanco, 2005). Dicha técnica híbrida se usará como un instrumento más y se presentará en forma general en esta tesis. Cabe mencionar que se le hicieron algunas adaptaciones tanto en la parte organizativa como en la parte técnica. El cambio más significativo fue en la fase de asociación de los niveles de síntesis del Árbol de Objetivos con la Matriz de Planificación de Proyectos.

Esta técnica tiene las siguientes ventajas:

Es *Operativa*, es decir, puede ser tan descriptiva de las fases a seguir y por lo tanto, tan sencilla para entender, que puede aplicarse incluso por los mismos participantes del proceso una vez que hayan aprendido el procedimiento de la misma, ya que no es necesario tener un estricto nivel de conocimiento.

Es *Moldeable*, esto es, se le pueden hacer múltiples mejoras y acondicionarla para el tipo de ejercicio que se requiera, siempre y cuando no se alteren los principios que la sustentan.

Proporciona *Bajo nivel de debate*, esto significa que se puede generar un ambiente donde impere un bajo nivel de debate de las ideas.

Es *Participativa*, es uno de los atributos más apreciados, ya que, fue creada para que los propios participantes generen las ideas durante el proceso y estructuren cada una de las fases del mismo.

Para un ejercicio de este tipo se sugiere que el número de grupos de trabajo no sea mayor de *cinco*, y el número de integrantes por grupo no rebase las *diez* personas.

Los integrantes de cada grupo deben ser expertos de los ámbitos elegidos, para que las propuestas que hagan en la fase de Definición de los Objetivos estén en cierta forma justificadas por un conocimiento previo de los problemas. De esta manera, las propuestas sugeridas por los participantes, estarían más acordes con las necesidades locales y darían el impulso necesario para alcanzar el desarrollo local deseado.

4.2.2.4.1 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

Esta etapa se refiere a encontrar los puntos más críticos (problemática) de los diversos Ejes Estratégicos Locales.

DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS

El siguiente procedimiento se debe aplicar por cada Eje Estratégico Local. La técnica a usar se dividirá en las siguientes etapas:

- A. El Árbol de Problemas
- B. Escaleras causa-efecto
- C. Escaleras medios-fines

A. OBTENCIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS

El árbol de problemas es la representación de la estructura de la problemática del tema elegido, cuyo arreglo precisamente asemeja a un árbol.

El objetivo de esta fase es encontrar la problemática más común para un área potencial de desarrollo local. A lo largo del proceso participativo es necesario ir priorizando la problemática para definir finalmente los enunciados más generales que engloban a los más específicos. Por lo tanto, en la parte más alta del árbol se situarán los enunciados cuyo carácter sea más general y conforme se vaya descendiendo a través del árbol se encontraran problemas cuyo carácter sea más específico que su antecesor en una rama superior. El proceso de construcción es de abajo hacia arriba, es decir, se plantean primero una serie de problemas, que en cierta forma son más específicos que los que están en la parte de arriba.

Para facilitar la identificación del nivel de los problemas en el árbol, se usaran tarjetas de colores, donde cada color se asociará a cierto nivel de problemas.

Procedimiento

El procedimiento para obtener el Árbol de Problemas, sugiere los siguientes pasos:

1.- Integrar máximo cinco grupos de trabajo, con un máximo de 10 participantes por grupo. Cada grupo contará con un facilitador, el cual se sugiere que sea un representante del Comité Técnico de la estrategia de desarrollo local.

2.- El facilitador explicará las reglas de la técnica que regirán la dinámica de trabajo y romper de manera natural la tensión inicial del grupo estimulando la confianza entre los participantes.

3.- El facilitador entregará 5 tarjetas de un color similar (*por ejemplo amarillas*) a cada uno de los participantes. Se redactará un problema relevante¹⁶ en forma breve por cada tarjeta, evitando los juicios personales. Se debe evitar incluir causas, consecuencias o soluciones. Y se debe anotar el nombre o iniciales de quien escribe el problema.

4.- El facilitador pegará las tarjetas en algún lugar visible a todos los participantes.

5.- El facilitador leerá el contenido de cada una de las tarjetas hasta que los participantes del grupo se apropien de la idea central de los enunciados. Si existe duda respecto de algún enunciado, éste se aclarará directamente con el autor.

6.- El facilitador toma cada enunciado y comienza a relacionarlos y agruparlos atendiendo a su razonamiento central, mediante el consenso de todos los participantes. Si se repitieran algunos de los enunciados planteados como problemas, el facilitador debe preguntar y confirmarlo con los participantes. Si los participantes responden positivamente ante la pregunta expresa, entonces tales enunciados se deben de unir y sustituirlos por un nuevo enunciado. Este nuevo enunciado se deberá redactar en una tarjeta de color rosa, para diferenciarlo del resto (ver Fig. 15).

¹⁶ Este término significa que los expertos deberán redactar y centrarse en aquellos problemas que realmente sean significativos para el tema local competitivo correspondiente, es decir, se deben de centrar en problemas de carácter estratégico, y no operativos ó de otra índole. Un problema de tipo estratégico se puede distinguir, pensando en tres factores: (1) su solución tiene alcance de largo plazo, (2) para lograr su solución se necesitan diversos actores locales y (3) su solución repercutirá y tendrá una gran influencia en el tema local competitivo. Esto se hace con la finalidad de obtener objetivos estratégicos que representen eficientes soluciones para el impulso local del desarrollo.

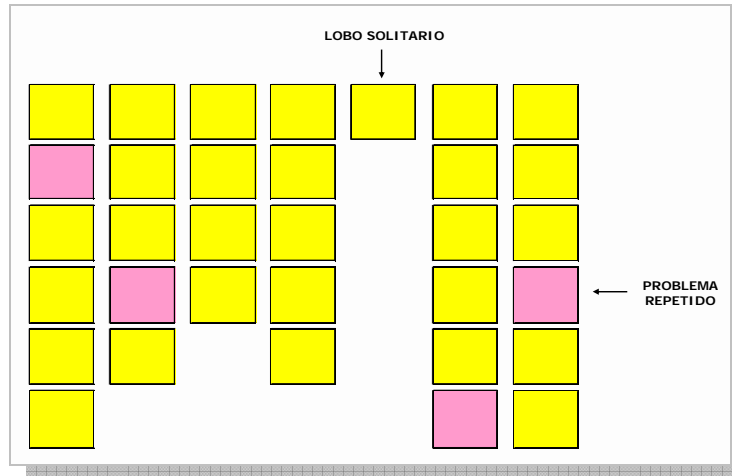


Figura 15. Agrupación de los problemas, lobo solitario y problemas repetidos

En la Figura 15, cada columna representa a un conjunto de enunciados cuyos planteamientos se pueden vincular a un razonamiento central, y que en su momento pueden contribuir a formular un enunciado con una idea más general. Suele suceder que un enunciado no puede asociarse a ninguna agrupación, a éstos se les denomina *lobos solitarios* y deben dejarse así.

7.- Cuando ya se tengan los problemas agrupados verticalmente, se procede a realizar una *primera síntesis*, es decir, se consensúa un enunciado general para cada columna de problemas que refleje, asocie y englobe las ideas de todos. Este enunciado general se escribe en una tarjeta verde (ver Fig. 16)

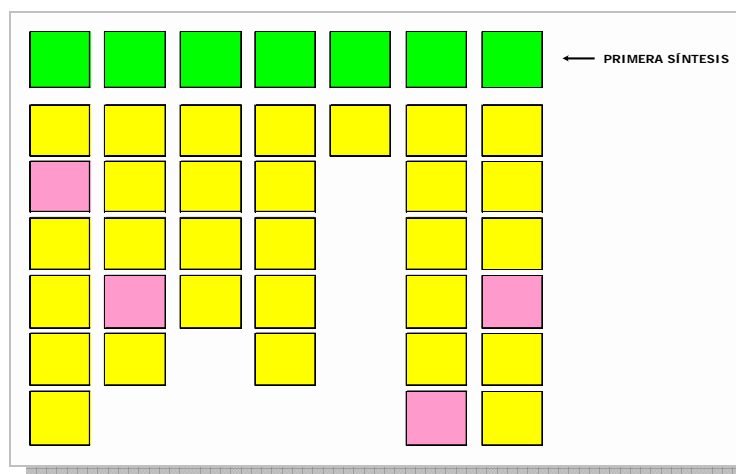


Figura 16. Primera Síntesis de Problemas

8.- *Reducción de columnas de problemas.* Ya se había indicado que por cada una de las áreas competitivas de la localidad se deberán de formar varios grupos de trabajo. Así que cada grupo generará su primera síntesis, por lo que cada grupo puede haber generado y sintetizado problemáticas diferentes y también probablemente algunos de los problemas se parecerán (ver ejemplo en la Fig. 17), en donde se aprecia que sumando todas las columnas de los cuatro grupos de trabajo, dan 28 columnas de problemas.

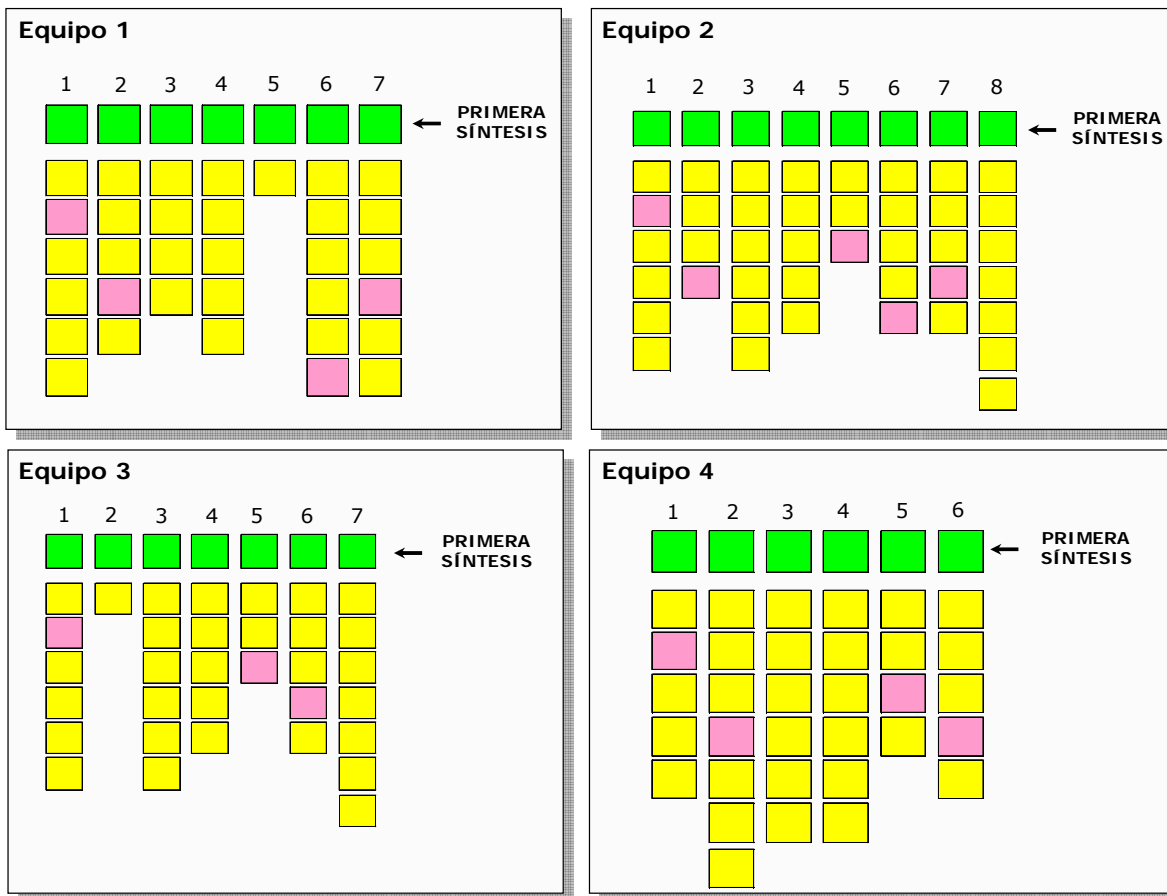


Figura 17. Primera síntesis de los diversos grupos de trabajo

9.- Una vez identificadas las columnas que tienen problemas parecidos y que a criterio de todos los grupos de trabajo pueden unirse, es necesario hacer una labor de reducción y reagrupamiento de todas las columnas de problemas generadas por los grupos de trabajo. Ejemplo: Si dos o más columnas tienen enunciados parecidos, probablemente se requerirá redactar un nuevo enunciado general que englobe a esas dos o más columnas de problemas.

El proceso de reducción de columnas debe ser lo más exhaustivo que se pueda, es decir, la reducción debe finalizar hasta que las columnas de problemas ya no se puedan asociar unas con otras. Siguiendo con el mismo ejercicio imaginario, de las 28 columnas de problemas del Paso 8, el número se redujo ahora a sólo 16 columnas (ver Fig. 18).

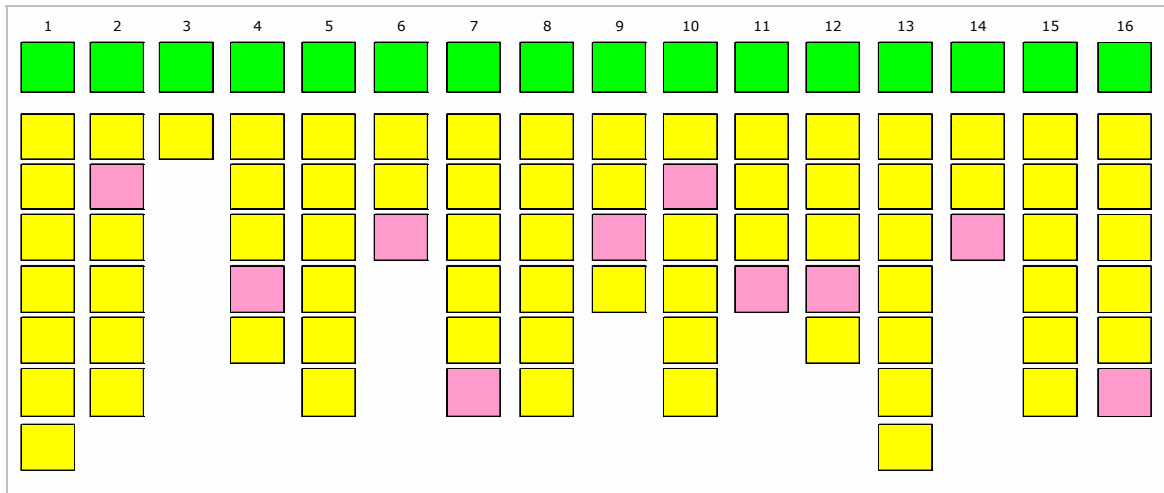


Figura 18. Columnas de problemas después del proceso de reducción

10.- *Estructuración del Árbol de Problemas.* A partir de las columnas de problemas que se obtuvieron producto del proceso de reducción, se deberán realizar dos síntesis de problemas más, de manera consensuada. Para realizar la 2ª y 3ª síntesis de problemas se sigue el mismo procedimiento usado para la 1ª síntesis. Ver procedimiento en el paso 7. En la 2ª síntesis de problemas se recomienda usar tarjetas de color azul y en la 3ª moradas. De esta manera se habrá obtenido el Árbol de Problemas. En este ejercicio, para la generación de la 2ª y 3ª síntesis, se deben asociar aquellas columnas de problemas que estén vinculadas a la misma idea general, es decir, si se sigue con el mismo ejercicio imaginario, se podrían asociar las columnas 1, 14 y 7 y generar un problema de la 2ª síntesis (ver Fig. 19).

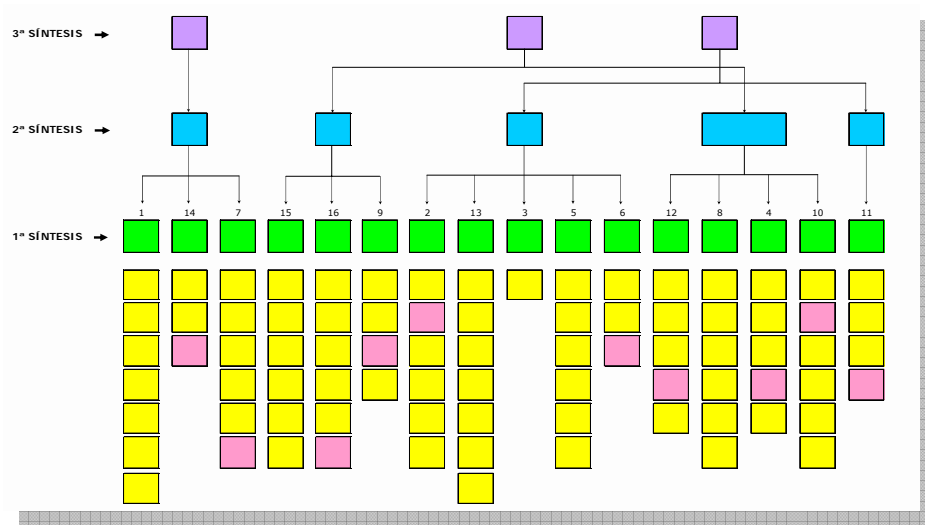


Figura 19. El Árbol de Problemas

Es posible que a partir de algunos problemas de la 2ª síntesis, no se pueda hacer una 3ª síntesis, ya que pueden ser elementos bien diferenciados y no tengan relación alguna con otros problemas de la 2ª síntesis (ver parte superior izquierda de la Figura 19). En este caso, la segunda síntesis automáticamente pasa a ser también 3ª síntesis, es decir, el enunciado del problema de la 2ª síntesis se deja intacto y se escribe igual para el nivel de la 3ª síntesis. De manera análoga se procede en caso de que la 1ª síntesis de alguna columna de problemas se comporte de la misma manera. Sin embargo, para la 2ª y 3ª síntesis, debe procurarse agrupar todos los elementos, se permite forzar un poco.

B. ESCALERAS CAUSA- EFECTO

Las escaleras causa-efecto, son estructuras construidas a partir de las columnas de la primera síntesis del árbol de problemas, donde los problemas redactados en las tarjetas amarillas se consideran causas, y a cada una de ellas se le puede asociar uno o más efectos.

1.- Para efectuar las escaleras causa efecto, se deberán de reorganizar nuevos grupos de trabajo con todos los participantes. Estos nuevos grupos serán los mismos que elaboren las fases posteriores (C y D), las escaleras medios-fines y el Árbol de Objetivos, respectivamente.

2.- Una vez formados los nuevos grupos se asignarán a cada uno de ellos, una o más columnas de problemas de la primera síntesis del Árbol de Problemas. Esta asignación puede ser de acuerdo con las preferencias de los nuevos grupos de trabajo.

3.- Se generará a cada columna de problemas de la primera síntesis, su correspondiente columna de efectos, ya que en este paso, los problemas de las tarjetas amarillas y rosas se consideran causas y una causa puede generar uno o más efectos, y éstos últimos deben ser colocados en la parte superior de la tarjeta de color verde. Debe procurarse que los efectos se redacten en forma negativa (ver Fig. 20).

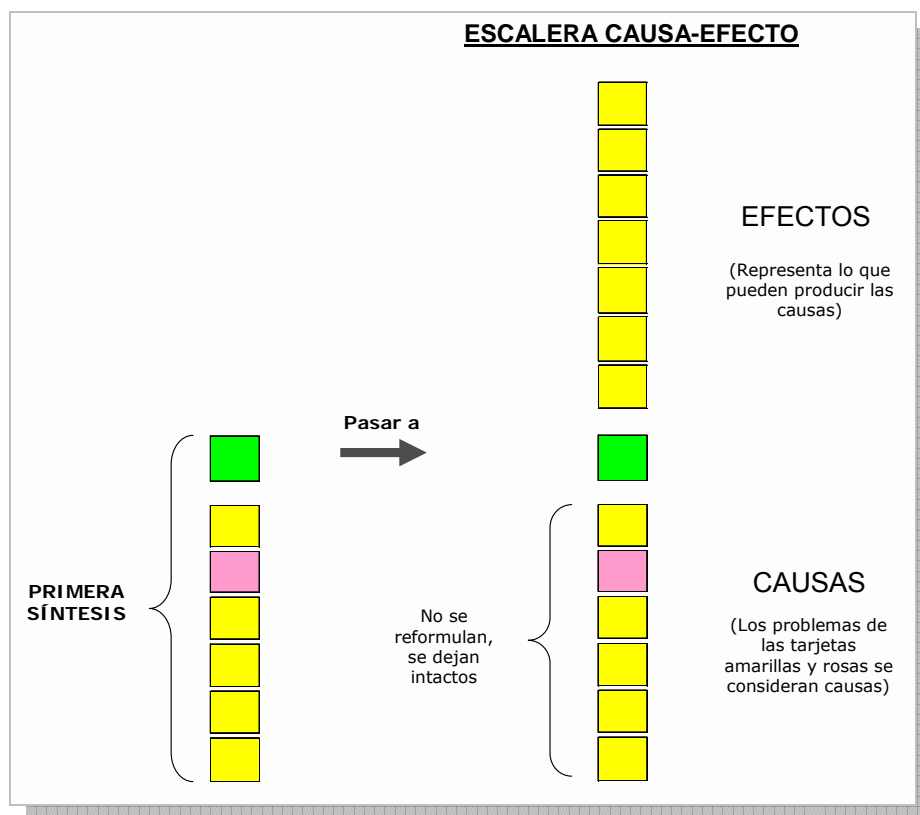


Figura 20. Escalera causa-efecto

C. ESCALERAS MEDIOS-FINES

Las escaleras medios-fines son estructuras que representan las acciones a tomar, y que se construyen a partir de las escaleras causa-efecto.

1.- Todos los enunciados negativos de las escaleras causa-efecto, se reformulan y se escriben como objetivos, es decir, en forma positiva y comprensible y empezando con un verbo en infinitivo. Los objetivos generados deben ser realistas, es decir, se deben poder alcanzar con los recursos disponibles dentro de las condiciones generales dadas.

2.- Las causas se transformarán en los medios y los efectos en los fines (ver Fig. 21).

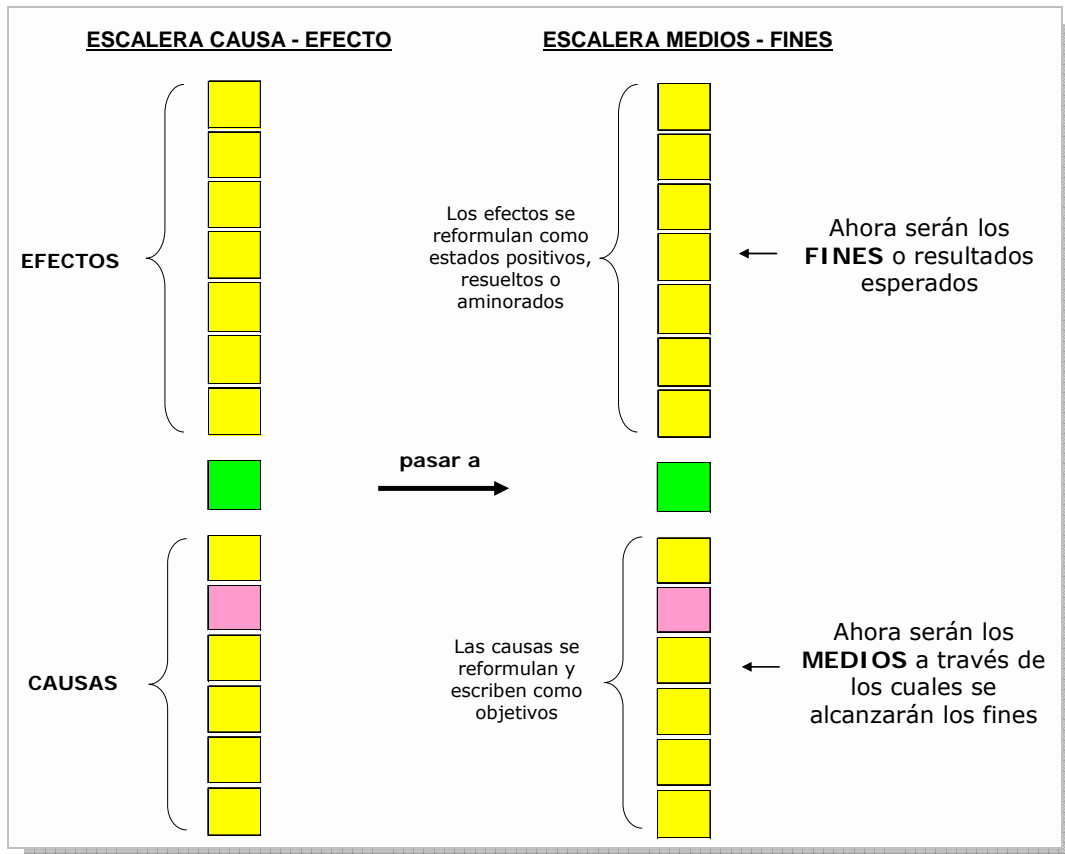


Figura 21. Escalera medios-fines

Hasta aquí, se habrán elaborado el Árbol de problemas, las escaleras causa-efecto y las escaleras medios-fines. En la siguiente fase de la metodología, el Árbol de Problemas se utilizará para construir el Árbol de Objetivos.

4.2.2.4.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

La herramienta que se usará en esta etapa, será el Árbol de Objetivos y es una continuación de la etapa "ESCALERAS MEDIOS-FINES".

Un objetivo expresa la conexión entre el presente y el futuro, es decir, saber dónde se está y hacia dónde se va. Por lo tanto, se puede decir que el árbol de objetivos representa el proceso de construcción del futuro deseado. Ello supone, tratar de identificar las posibles alternativas de solución, que bajo la forma de proyectos o programas de inversión, pueden contribuir a superar la situación actual de la localidad.

Para el proceso de construcción del Árbol de Objetivos, se deben de reformular y escribir como objetivos solamente los elementos de la 1ª, 2ª y 3ª síntesis del Árbol de Problemas, es decir, éstos deben de ser redactados en forma positiva y en modo infinitivo, de la misma forma usada para la construcción de las escaleras medios-fines. Recuérdese que para construir éstas últimas escaleras se reformularon como objetivos los problemas que dieron lugar a la primera síntesis del Árbol de Problemas, esto es, los que se escribieron en las tarjetas amarillas y rosas.

Cada uno de los componentes del Árbol de Objetivos, se puede asociar con el plan de acción de la Estrategia de Desarrollo Local (ver Fig. 22)

Esta relación se hace patente con la Matriz de Planificación de Proyectos (MPP), la cual permitirá la visualización de los elementos del plan de acción de la Estrategia de Desarrollo Local. En la Figura 22, también se puede notar la numeración de cada uno de los componentes del Árbol de Objetivos, esto se hace para asignar un orden en el llenado de las Matrices de Planificación de Proyectos.

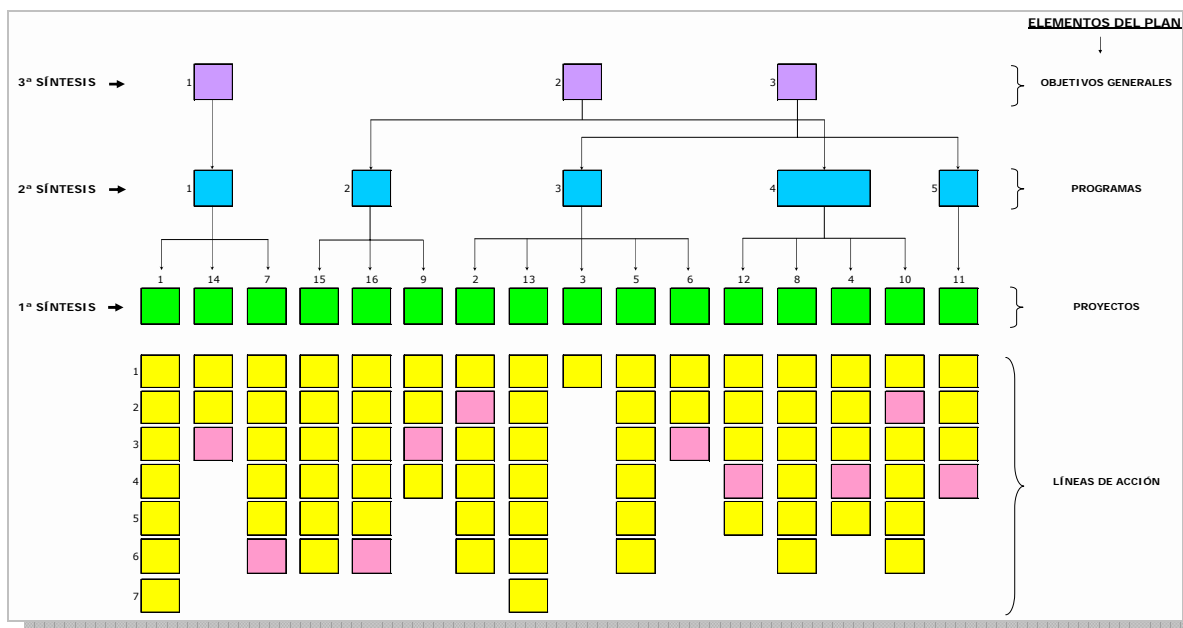


Figura 22. Relación estructural del Árbol de Objetivos con el plan de Acción

El Objetivo General se obtiene de la 3ª síntesis del Árbol de Objetivos, es decir, los enunciados de las tarjetas moradas y se puede definir como el objetivo superior que dará la orientación estratégica necesaria a la iniciativa de desarrollo local.

El Programa se obtiene de los enunciados de la 2ª síntesis del Árbol de Objetivos (tarjetas azules) y al colocarse en la MPP, debe corresponder al objetivo general de la 3ª síntesis del Árbol de Objetivos y se puede definir como la situación a la que aspiran los sectores y la población local, y cuyo logro contribuirá de manera significativa al desarrollo local. Dicho programa corresponde a la solución de un problema de desarrollo que se ha detectado en la localidad. Este objetivo es más específico que el objetivo general.

El Proyecto surge de la 1ª síntesis del Árbol de Objetivos (tarjetas verdes) y al colocarse en la MPP, el enunciado del proyecto debe corresponder con el programa de la 2ª síntesis del Árbol de Objetivos y se puede definir, como las diversas formas de actuar que usan los grupos destinatarios ante una situación. El enunciado del proyecto es más específico que el objetivo del programa.

Las Líneas de acción se obtienen de las tarjetas amarillas y rosas de cada columna del *Árbol de Objetivos*, correspondientes a cada proyecto y se pueden definir como el conjunto de tareas específicas que ayudarán a que se realice un proyecto.

Ejemplo:

Objetivo general: Optimizar el servicio en el sector turismo.

Programa: Modernizar la infraestructura en el sector

Proyecto: Pactar un convenio de cooperación entre las autoridades y la iniciativa privada para potenciar el sector

Líneas de acción:

- Fomentar la ocupación hotelera en la ciudad
- Evaluar la red hotelera en la ciudad
- Crear nuevos espacios para el entretenimiento y esparcimiento

Estos componentes permitirán el llenado de la MPP, la cual se detallará más adelante.

4.2.2.4.3 VISIÓN DEL TERRITORIO

Una vez formulado el Plan de Acción e identificado consecuentemente a los Ejes Estratégicos para el desarrollo de la localidad, ya se tienen los elementos suficientes para formular la VISIÓN a futuro de la Estrategia de Desarrollo Local y por consiguiente de la localidad. Es posible que tal localidad y bajo la administración actual, ya cuente con una visión y probablemente dicha visión esté definida en función de los objetivos del plan de desarrollo de la actual administración.

Por lo tanto, es necesario lograr un acuerdo entre todos los sectores locales, para que la visión de la localidad sea reformulada en función de los nuevas estrategias y objetivos dentro del marco de la Estrategia de Desarrollo Local, ya que un proyecto estratégico de esta magnitud, supondría un beneficio para toda la localidad, por lo que ésta estaría fuertemente influenciada una vez que dicho proyecto estratégico entrara en su fase de aplicación.

Para formular la visión es necesario tomar en cuenta dos pasos, Rojas (2004):

1. Formular la idea a futuro que motiva el desarrollo de la localidad.
2. Identificar los aspectos relevantes del análisis interno que permitirán alcanzar la principal idea a futuro.

1. FORMULAR LA IDEA A FUTURO QUE MOTIVA EL DESARROLLO DE LA LOCALIDAD.

Este rubro se refiere a formular y plasmar la imagen que desea tener a futuro la localidad en el marco de la Estrategia de Desarrollo Local, es decir, visualizar a la localidad en función de los Ejes Estratégicos ya desarrollados y vinculados estrechamente con el quehacer cotidiano de la localidad.

Para ayudar a construir la expresión de la visión de la localidad, es necesario considerar los resultados obtenidos en tres etapas anteriores de la metodología:

- IDENTIDAD E IMAGEN TERRITORIAL (vector identidad verbal)
- IMAGEN DE LA CIUDAD DESEADA
- ESTRATEGIAS GENERALES

La pregunta a hacer, es:

¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la localidad?

Esta idea a futuro, debe ser expresada mediante una idea central lo más general posible, dado que va a representar un componente muy importante para construir la imagen de la localidad.

Además, la idea a futuro debe expresarse mediante conceptos claros y precisos para que cualquier persona pueda comprenderlo con facilidad.

Para la redacción de la idea a futuro, es recomendable empezar con un verbo en infinitivo, de preferencia el verbo "ser" y después la característica o cualidad deseada de la localidad.

Ejemplo de idea a futuro: *“Ser una ciudad líder en la redistribución de la riqueza y el mejoramiento del nivel de vida de la población”*

2. APLICACIÓN DE LOS ASPECTOS RELEVANTES DEL ÁMBITO INTERNO DE LA LOCALIDAD QUE PERMITIRÁN ALCANZAR LA PRINCIPAL IDEA A FUTURO.

La identificación de los aspectos relevantes del ámbito interno de la localidad permitirá determinar en que áreas o sectores estratégicos concentrar los esfuerzos para el desarrollo de la localidad. Esta identificación se hizo en la etapa metodológica EJES ESTRATÉGICOS LOCALES.

La pregunta a hacer es:

¿En qué aspectos relevantes del ámbito interno de la localidad hay que concentrar los esfuerzos para alcanzar la principal idea a futuro?

La respuesta a la pregunta anterior, hace referencia a los EJES ESTRATÉGICOS LOCALES del desarrollo. Por lo tanto, si ya se cuentan con los Ejes Estratégicos Locales, hay que incluirlos en la elaboración del enunciado de la VISIÓN.

La visión es redactada con verbos (simples o compuestos), tales como: llegar a ser, convertirse, lograr, ubicarse, sobresalir, etc.

Ejemplo de VISIÓN de la localidad:

“Llegar a ser en el 2030 una de las ciudades mexicanas más prósperas, con un fuerte impulso al capital humano y social, y teniendo como ejes del desarrollo al turismo y al aprendizaje e innovación territorial”.

Una vez formulada la visión es necesario hacer las siguientes preguntas:

- *¿la visión va con los tiempos?*
- *¿es atractiva?*
- *¿parece loggable?*

Estas últimas cuestiones serán a la vez criterios para juzgar si la visión formulada es la más adecuada para la localidad.

NOTA: La formulación de la MISIÓN para una localidad no se incluye en esta apartado, dado que a consideración del autor de esta tesis, dicha formulación no es muy aceptable para aplicarse a una localidad, de acuerdo con la metodología que propone Rojas (2004) para formular la MISIÓN de las organizaciones. Sin embargo, si se recomienda aplicar dicha metodología para la formular la MISIÓN del gobierno local o de los Órganos Rectores de la Estrategia de Desarrollo Local.

4.2.2.5. MARCO ESTRATÉGICO DE ACCIÓN

4.2.2.5.1 PLAN DE ACCIÓN

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte de la Planeación Estratégica de cualquier sistema u organización, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.

Para la estructuración del Plan de Acción de la Estrategia de Desarrollo Local, se requiere tomar como base, el Árbol de Objetivos. Para ello se usará la Matriz de Planeación de Proyectos (MPP), un ejemplo de matriz MPP, se puede ver en la Tabla 16.

La MPP¹⁷ es particularmente adecuada para informar a todas las instancias que asumen la responsabilidad política del proyecto, acerca de los programas, proyectos y líneas de acción contenidos dentro del Plan de Acción. Está inspirada en una matriz norteamericana llamada “logical framework”. La MPP ilustra de un vistazo los elementos fundamentales del plan y sus relaciones recíprocas. La MPP no es un esquema rígido, es aplicada de una u otra forma en casi todas las organizaciones de la cooperación al desarrollo. Rara vez se pueden presentar todas las informaciones sobre la planificación en una única matriz de planificación del proyecto (MPP), de hecho, tampoco es necesario, ya que es raro que todos los involucrados necesiten todas las informaciones.

¹⁷ Dicha matriz es una adaptación de la MML (Matriz del Marco Lógico) y el nombre de MPP se tomó de la Metodología ZOOOP.

Objetivo General: (3ª síntesis)(objetivo) X				
Programa: (2ª síntesis)(objetivo) X.X				
		Indicadores Verificables Objetivamente	Fuentes de Verificación	Supuestos Importantes
Proyecto: X.X.X	(objetivo) (1ª síntesis)			
Líneas de acción: (medios)	(fines) (Escaleras medios/fines)	Indicadores Verificables Objetivamente	Fuentes de Verificación	Supuestos Importantes
X.X.X.1 X.X.X.2 X.X.X.3 Etc.				
Requerimientos: (económicos, recursos humanos, infraestructura etc.) X.X.X.1 X.X.X.2 X.X.X.3 Etc.				

Tabla 16. Matriz de Planeación de Proyectos

Algunos componentes de la Matriz de Planeación de Proyectos, se definieron en una fase anterior de la metodología, aquí sólo se definen los restantes.

Indicadores

Éstos nos permitirán controlar el avance del proyecto y evaluar los logros alcanzados.

Fuentes de verificación

Son las fuentes de información a los que se puede recurrir para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores definidos.

Supuestos

Sirven para anotar los factores externos cuya ocurrencia es importante para el logro de los objetivos del proyecto.

Se puede usar otro formato de mayor desagregación para completar la MPP, ya que una línea de acción puede implicar actividades diferentes. Estas actividades las debe definir cada mesa de trabajo, a partir de la línea de acción correspondiente (ver Tabla 17).

La MPP que se muestra en la Tabla 17 se aplica para cada proyecto identificado en el plan de acción nivel operativo. La MPP que se muestra se compone de los siguientes elementos:

Objetivo General: (3ª síntesis)					
Programa: (2ª síntesis)					
Proyecto: (1ª síntesis)					
Líneas de acción: (tarjeta amarilla o rosa)					
Actividad	Indicadores Verificables Objetivamente	Fuente de Verificación	Supuestos Importantes	Requerimientos	Costo
X.X.X.X.1 X.X.X.X.2 X.X.X.X.3 etc.					

Tabla 17. Matriz de Mayor Desagregación de la MPP

Se pueden construir más matrices que ayuden a detallar aún más el plan de acción de la Estrategia de Desarrollo Local, como la **Matriz para el Programa Operativo de un Proyecto** (ver Tabla 18), la **Matriz para el Seguimiento y Evaluación de Actividades** (ver Tabla 19) y la **Matriz para el Seguimiento y Control de Resultados** (ver Tabla 20), las cuales, incluirían componentes como: finalidad de cada línea de acción, responsables de cada actividad, áreas involucradas, cronograma inicio/fin, costo estimado/línea de acción, causas de incumplimiento de las actividades, medidas de corrección, entre otros elementos,

Línea de Acción/Actividad	Número	Fines	Responsable	Áreas Involucradas	Cronograma (inicio, fin)	Costo Estimado
	XXXXX					

Tabla 18. Matriz para el Programa Operativo de un Proyecto

Proyecto: XXX					Mes:	
Línea de Acción/Actividad	Número	Fines	Responsable	Cumplimiento	Causas de Incumplimiento	Medidas Correctivas
	XXXXX					

Tabla 19. Matriz para el Seguimiento y Evaluación de Actividades

Código para cumplimiento:	Código para causas de desviación:
A: Cumplimiento total de la meta. B: Desviación leve. C: desviación grave.	A: Dificultades relativas al personal. B: Dificultades presupuestarias. C: Dificultades técnicas. D: Dificultades en la cooperación institucional. E: Factores externos.

Proyecto: XXX					Mes:		
Línea de Acción/Actividad	Número	Fines	Efectuado	Valoración	Causas de Desviación	Medidas Correctivas	Apoyo Necesario
	XXXXX						

Tabla 20. Matriz para el Seguimiento y Control de Resultados

La nomenclatura que se maneja en las tablas anteriores "XXXXX". Se define como:

La primera X se refiere al Objetivo General

La segunda X se refiere al Programa

La tercera X se refiere al Proyecto.

La cuarta X se refiere a la Línea de Acción.

La quinta X se refiere a una Actividad.

4.2.2.5.2 CONSIDERACIONES ADICIONALES PARA UN PLAN DE ACCIÓN

Algunas consideraciones adicionales de un Plan de Acción efectivo, son:

- ➔ Presentación Ejecutiva del Plan
- ➔ Establecimiento de Dependencias Jerárquicas y Responsabilidades Generales
- ➔ Cronograma de Actividades
- ➔ Responsabilidades y Apoyos
- ➔ Supervisiones
- ➔ Divulgación
- ➔ Actualizaciones

Presentación Ejecutiva del Plan

Se trata del Resumen Ejecutivo dirigido a los tomadores de decisiones y a todos los involucrados en el proyecto estratégico, con el fin de proporcionarles una herramienta de gestión y medición de resultados.

Establecimiento de Dependencias Jerárquicas y Responsabilidades Generales

Es indispensable que el plan de acción, contemple en líneas muy específicas cuales son las dependencias o niveles jerárquicos involucrados en el cumplimiento de dicho plan. Lo anterior con el objetivo de delimitar las responsabilidades buscando que contribuyan a la consecución de las metas propuestas.

Cronograma de Actividades

Todos los planes de acción contienen un cronograma detallado de las actividades, que muestre las principales tareas y sus asignaciones así como su tiempo de cumplimiento.

El cronograma debe ser tan detallado como sea posible, pero debe presentarse en forma ordenada en atención al método deductivo de asimilación de información y aprendizaje, es decir, debe ir deduciendo desde los Objetivos Generales hacia las actividades principales y luego a las actividades específicas, responsabilidades, supervisión y determinación de indicadores medibles de los resultados.

Responsabilidades y Apoyos

Un plan de acción no está completo, si solamente se define quienes serán los responsables de la ejecución de las actividades propuestas. Debe establecer claramente los recursos que servirán de apoyo al cumplimiento y la manera como esos recursos se materializarán. Los recursos pueden ser: Materiales, económicos, humanos, legales etc.

Supervisiones

La palabra más apropiada aquí es "Seguimiento", el plan de acción no solo debe mostrar los indicadores medibles de los resultados, sino también, establecer bajo la responsabilidad de quien estará el seguimiento.

Esto es trascendentalmente importante en la ejecución de un proyecto, ya que orienta al tomador de decisiones o a los principales protagonistas comprometidos con la planificación estratégica para tomar decisiones oportunas que ubiquen el plan o reacomoden posiciones cuando todavía es "oportuno" sin sacrificar objetivos de gran alcance y recursos que lesionen la capacidad económica de la empresa o institución.

Divulgación

El plan deberá establecer las instancias de divulgación o bien las estrategias para dar a conocer el plan a todos los involucrados, mediante un cronograma de visitas, dirigido a quienes están involucrados en la ejecución del Plan.

Actualizaciones

También deberá establecer la forma en que las actualizaciones son hechas, producto de las adecuaciones de cualquier tipo que hayan surgido durante la ejecución del Plan.

4.2.2.5.3 MARCO GENERAL ESTRATÉGICO

Esta fase representa la culminación del proceso de diseño del plan estratégico local, por lo que implica la elaboración del informe final de la propuesta estratégica de desarrollo para la localidad.

Todos los resultados obtenidos en las fases anteriores de la metodología, es necesario compilarlos y darles un arreglo adecuado para su presentación ante las autoridades correspondientes y sociedad en general. Para ello, se propone crear un resumen ejecutivo, con el nombre de **Marco General Estratégico**, que serviría de referencia para el arreglo estratégico de cada uno de los resultados obtenidos de las Fases 1, 2, 3, 4 y 5 de la propuesta metodológica (ver Fig. 23).

Además de este resumen ejecutivo, también hay que hacer entrega a las autoridades correspondientes, del resto de los informes generados durante el diseño del plan estratégico local, es decir, todos los documentos e informes originales que se hayan elaborado, incluyendo también, el estudio de la situación actual de la localidad y su problemática, el informe de Benchmarking y las encuestas, entre otros.

La mayoría de los conceptos que se manejan en la Fig. 23, ya se trataron durante el diseño de la metodología, por lo tanto, el proceso para darle el formato propuesto al resumen ejecutivo del plan estratégico local, no tendría alguna dificultad, sólo faltaría explicar el último elemento que se presenta en esta figura: *La agenda política-técnica*.

La agenda política-técnica hace referencia a los *plazos de cumplimiento*, *presupuesto asignado*, *instituciones* y *responsables* de llevar a cabo cada uno de los programas y proyectos contenidos en el plan de acción. Se eligió usar *el término de agenda*, ya que la ejecución de los proyectos está relacionada con fechas de cumplimiento. El *término política*, esta relacionado con los responsables de tomar las decisiones finales en la

localidad, es decir, una vez entregada la propuesta de acción local a las autoridades correspondientes, éstos tendrán que hacer un trabajo de cabildeo entre todas las fuerzas políticas locales para determinar la prioridad de los programas y proyectos y de ésta manera asignarles un determinado presupuesto. El *término técnica*, se refiere al conjunto de conocimientos, equipos y materiales necesarios para el cumplimiento de los programas y proyectos del plan estratégico de la localidad.

MARCO GENERAL ESTRATÉGICO

FÓRMULA	<ul style="list-style-type: none"> •Ejes estratégicos de la localidad
DIRECCIÓN (Qué se quiere)	<ul style="list-style-type: none"> •Visión del territorio a largo plazo •Elementos de identidad e imagen territorial (identidad verbal, logotipo, identidad cultural) •Imagen de la ciudad deseada
ESTRATEGIA (Qué hacer)	<ul style="list-style-type: none"> •Estrategias generales
ACCIÓN (Cómo hacerlo)	Plan de Acción: <ul style="list-style-type: none"> •Objetivos generales por sector y eje estratégico •Programas y proyectos de acción y de inversiones por sector y eje estratégico • Agenda política-técnica para el desarrollo local

Figura 23. Marco General Estratégico

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en el objetivo general, los objetivos particulares y el supuesto planteado, se puede concluir que éstos se cumplieron casi cabalmente.

En el caso particular de los factores **Identidad e Imagen Territorial**, los cuales pueden construir el sustento popular por un lado y conseguir el reconocimiento tanto en el propio territorio como en el exterior por el otro, son muy importantes al momento del diseño de la Estrategia de Desarrollo Local. Es por ello, que las autoridades y los principales actores del territorio necesitan otorgarle la importancia que merecen a estos factores, ya que para que una iniciativa de desarrollo local tenga el éxito esperado, los pobladores de la ciudad necesitan sentirse parte del territorio local (*identidad*) y en lo que respecta a la *imagen territorial*, probablemente sea un factor que en muchos de los casos no se le presta la debida atención, pero representa la primer ventana exterior para la venta y promoción de la ciudad y sus proyectos estratégicos.

De estos dos factores, probablemente el que representa mayor complejidad es la Identidad Territorial, dado que no es una característica que se pueda construir en el corto plazo, se puede decir, que es algo inherente a la localidad, con bases muy sólidas desde la formación de la misma localidad.

Así que, en aquellos casos en donde la Identidad Territorial este fuertemente arraigada entre los pobladores de la localidad, ello puede representar una buena ventaja para el diseño de la Estrategia de Desarrollo Local, y para aprovechar esta ventaja, sólo se requiere plantear la iniciativa de una forma incluyente, propositiva y con la motivación real de hacerse exclusivamente para el mejoramiento del bienestar local.

En lo que respecta a la construcción de la taxonomía de **Capitales Urbanos**, ésta representa un trabajo técnico muy importante, ya que es el punto de partida para la identificación de las potencialidades endógenas. Probablemente las diferentes instituciones públicas locales cuenten con información suficiente para facilitar la construcción de esta taxonomía.

En este mismo rubro, es de vital importancia para la construcción de la taxonomía mencionada, no omitir ningún aspecto que pueda significar un aporte importante para el desarrollo local, se deben incluir desde las características de los grupos étnicos locales hasta los poderes institucionales.

Con referencia a las **Potencialidades endógenas** del territorio como motores del desarrollo local, éstas representan una gran oportunidad, pero a la vez un gran reto y esfuerzo, para las principales fuerzas de la localidad, ya que si bien, no hay ninguna dificultad en realizar ejercicios de identificación de las potencialidades locales, si puede haber dificultad al momento de conciliar los diversos intereses en el territorio.

Una localidad puede poseer diversas Potencialidades endógenas, pero para elegir cuál o cuáles se deben impulsar para apuntalar el desarrollo local, allí radica la disyuntiva. La selección final de las áreas o actividades locales beneficiadas por la Estrategia de Desarrollo Local debe ser un ejercicio verdaderamente racional y democrático, fuera de intereses políticos u de otra índole.

En este sentido, es lamentable que en las comunidades mexicanas las reglamentaciones en materia de gobernancia local presenten poco desarrollo. De todos es conocido que, la selección final de las áreas o sectores estratégicos para impulsar su desarrollo en cada administración local, recae exclusivamente en las autoridades públicas locales, muchas veces anteponiendo intereses particulares y teniendo acuerdos con determinadas fuerzas locales, por encima del bienestar de la comunidad. Es por ello, que se requiere legislar en el ámbito local, para que en materia de proyectos o iniciativas estratégicas de la localidad, todas las fuerzas locales, puedan tener decisión y participar ampliamente en todas las etapas de dichos proyectos.

Por lo tanto, la primera condición para un ejercicio estratégico local que incluya la participación ciudadana, es la necesidad de un verdadero y comprometido acuerdo local y además de dicho acuerdo local, también es necesario identificar y aplicar mecanismos para que aquellas áreas o sectores locales que no serán impulsadas, no se abandonen a su suerte.

Limitaciones

En lo que respecta al carácter integral de la metodología, probablemente este objetivo no se haya cumplido en su totalidad, dado que no se abundó mucho acerca de los mecanismos administrativos-institucionales, como por ejemplo: los trámites y los permisos que necesita hacer el grupo de consultores para presentar la propuesta, los propios mecanismos que las autoridades locales tienen para convocar a las diversas fuerzas locales, solo por considerar algunos.

En relación a la parte técnica de la metodología, no se describe el procedimiento para formular los indicadores para el seguimiento y control del plan de acción, así como, la parte relacionada con la administración de proyectos.

También, otra desventaja importante, es que la metodología que se propone, no ha sido aplicada a algún caso real, hasta el momento sólo es una propuesta que yace en el plano teórico, por lo que posiblemente, sea necesario hacerle algunas modificaciones y adaptaciones cuando se aplique en algún caso práctico.

Conclusión final

A pesar de ello, se puede considerar que la propuesta metodológica para el diseño de Estrategias de Desarrollo Local que se presenta en esta tesis, es un ejercicio importante y novedoso del ámbito local y que ésta relacionado ampliamente con la tendencia mundial de atribuir enormes expectativas al desarrollo local/regional en el futuro y con la tendencia nacional de otorgarle más facultades a las administraciones públicas locales.

REFERENCIAS

- Alburquerque, F. (1996): *Manual del Agente del Desarrollo Local*, Chile, Publicado en RIADEL.
- Alburquerque, F. (2004), "*Desarrollo económico local y descentralización en América Latina*", Revista CEPAL 82.
- Altenburg, T. y Meyer-Stramer J. (1999), "*How to promote clusters: policy experiences from Latin America*", Word Development, septiembre.
- Amin, S. (1992), *El Capitalismo en la era de la Globalización*, Barcelona: Paidós.
- Ansoff, H. I. (1976), *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Ed. Universidad de Navarra.
- Arocena, J. (1995), *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*, Caracas, Editorial Nueva Sociedad.
- Balbo, M. (2003), *La ciudad inclusiva*, en Balbo, M., Jordán R. y Simioni Daniela, (comps.), *La ciudad Inclusiva*, Cuadernos de la CEPAL, CEPAL y Cooperazione Italiana.
- Bañegil, T., Sanguino, R. y Serrano, A. (2005), *Resultados del proyecto: Red Transfronteriza de Ciudades del Conocimiento KÓGNOPOLIS*, ADRAL S. A., Madrid, España
- Becattini, G. (1979), *Dal settore industriale al distretto industriale: alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale*. Rivista di Economia e Politica Industriale. No. 1.
- Best, M. (1990), *The New Competition, Institutions of Industrial Restructuring*, Cambridge, Massachusetts, Polity Press.
- Blanco, H. (2003), *Planeamiento del desarrollo local*, Series de Recursos Naturales e Infraestructura, CEPAL.
- Boisier, S. (1995), "*El desafío territorial de la globalización. Reflexiones acerca del sistema regional chileno*", Serie Investigación, N° 15 (LC/IP/G.89), Santiago de Chile, ILPES/CEPAL.
- Boisier, S. (2001), *Desarrollo (local). ¿De qué estamos hablando?* en: Antonio Vázquez Barquero y Oscar Madoery, 2001 (compiladores): *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*, Editorial Homo Sapiens, Rosario.
- Boisier, S. (2003), *Sociedad del Conocimiento, Conocimiento Social y Gestión Territorial*. Revista Internacional de Desenvolvimiento Local, Vol. 2, N. 3, Preparación de un informe para la OCDE

- Boisier, S. (2005): *¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?*, Revista CEPAL 86, agosto.
- Borja, J. (2003), *La ciudad y planificación, la urbanística para las ciudades de América Latina*, en Balbo, M., Jordán R. y Simioni Daniela, (comps.), *La ciudad Inclusiva*, Cuadernos de la CEPAL, CEPAL y Cooperazione Italiana.
- Buarque, S. (1999): *Metodología de planeamiento do desenvolvimento local e municipal sustentable*, Recife, Brasil, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Buitelaar, R. (2000): *¿Cómo crear competitividad colectiva?*, Santiago de Chile, CEPAL, enero, inédito.
- Camagni, R. (2003), *"Incertidumbre, capital social y desarrollo local: Enseñanzas para una gobernabilidad sostenible del territorio"*, Investigaciones Regionales, primavera N° 002, Asociación Española de Ciencia Regional, Alcalá de Henares, España, pp. 31-57.
- Capritotti, P. (1999), *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona: Ariel.
- Carrillo, F. (2004), *Capital Cities: A taxonomy of capital accounts for knowledge cities*, *The Journal of Knowledge Management*, Vol. 8. No. 5, pp. 28-60.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2004), *Desarrollo Productivo en economías abiertas (LC/G.2234)*, Santiago de Chile.
- Churchman, W. (1979), *The Systems Approach an Its Enemies*, Basic Books, New York
- CLAEH & ALOP (2002), "Centro Latinoamericano de Economía Humana y Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción", respectivamente. *La construcción del desarrollo local en América Latina: Análisis de experiencias*. Programa Alianzas Estratégicas para el Desarrollo Local en América Latina, Uruguay.
- Cotorruelo, R. *Aspectos estratégicos del desarrollo local*. Artículo publicado en Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.). *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Editorial Homo Sapiens. Rosario, 2001.
- Dini, M. (2004), "Programas de fomento a la articulación productiva-Experiencias en América Latina en los años noventa", *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de casos en América Latina*, Marco Dini y Giovanni Stumpo (coords.), México, D.F., CEPAL/Siglo Veinte, septiembre.
- Drudis, A. (1992), *Planificación, organización y gestión de proyectos*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, S.A.
- Enright, M.J. (2001) *Regional Clusters: What we know and what we should know*. Paper presented at international workshop: Innovation Clusters and Interregional Competition, Kiel, Nov. 2001.

- Espejo, R. (2004), *Arthur Miller: Visiones desde el Nuevo Milenio*. Valencia, España. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Valencia. 155. ISBN: 84-370-5986-0
- Fuentes, A. (1993), *El enfoque de Sistemas en la Solución de Problemas, la elaboración de un modelo conceptual*, Depto. de Sistemas, Div. Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería, U.N.A.M.
- Garafoli, G. (1995): *Desarrollo económico, organización de la producción y territorio*, en A. Vázquez-Barquero y G. Garafoli (comps.), *Desarrollo económico local en Europa*, Madrid, Colegio de Economistas de Madrid.
- Helmising, B. (2000), *Externalities, learning and governance, perspectives on local economical development*, The Hague, ISS.
- ICE (2002), *Boletín ICE Económico*, N° 2740, septiembre 2002.
Página web: www.revistasice.com/Estudios/BICE/BICE1-new.asp
- IKED (2004) (International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development), *The cluster policy whitebook*, versión preliminar en Internet, agosto.
- Kaplinsky, R. (1998), *"Globalization, industrialisation, and sustainable growth: the pursuit of the nth rent"*, IDS Discussion Paper, N° 365, Institute of Development Studies, Brighton.
- Kaufman, L. J. y Jacobs, H.M. (1987), *A Public Planning Perspective on Strategic Planning*, Journal of the American Planning Association, Vol. 53.
- Keating, M. (1998): *"The new regionalism in Western Europe: Territorial restructuring and political change"*, Edward Elgar, Cheltenham UK.
- Krugman, P. (2002), *Geografía y Comercio*, Antonio Bosch Editor.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1997): *"The knowledge-creating company"*. Oxford University Press, New Cork
- Maillat, D. (1996), "Regional Productive systems and innovative milieux", *Redes de empresas y desarrollo local*, Programa de Empleo y Desarrollo Económico Locales (LEED), Paris, Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), 1999.
- Mc. Dermont & O'Connor ED. Urano, *Introducción al pensamiento sistémico*, Mc Graw Hill, 1998.
- Malé, Jean-Pierre (2001), *Desarrollo Local, Reto Estratégico para Centroamérica en el Siglo XXI. En Desarrollo Local y Descentralización en Centroamérica*; Primera Conferencia centroamericana, San Salvador, El Salvador.
- Morgan, K. (1995): *"The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal"*, paper in Planning Research, 157. Cardiff: Department of City and Regional Planning, University of Wales College of Cardiff.

- Nooteboom, B. (2000), *Learning and innovation in organizations and economies*, Oxford University Press.
- OCDE (2001): *Devolution and Globalisation, Implications for Local Decision-Makers*, París.
- O'Connor Joseph y McDermont Ian (1998), *Introducción al Pensamiento Sistémico*, Ediciones Urano.
- ONUDI (2004) (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial), *Industrial clusters and poverty reduction – towards a methodology for poverty and social impact assessment of cluster development initiatives*, Viena.
- Pintos, G. y Méndez. C. (1999), *Fortalecimiento y articulación de actores: un desafío para la intervención en procesos de desarrollo local. Análisis de una experiencia en centros de la región Noreste del Uruguay*. CLAEH, Uruguay.
- Piore, M.J. y Sabel, C.F. (1984), *The second industrial divide*, Basic Books, New York.
- Porter, Michael (1990): "The Competitive Advantage of Nations", The Free Press, New York.
- Porter, M. (1998): *Clusters and the new economics of competition*, Harvard Business Review, vol. 76, N° 6, noviembre-diciembre, Boston, Harvard Business School.
- Pyke, F. 1992, *Industrial development through small firm cooperation-theory and practice*, Geneva: ILO
- Ramos, J. (1997): *Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales*, LC/R 1743, Santiago de Chile, CEPAL
- Roelandt, T.J.A. y P. den Hertog (1999): Cluster analysis and cluster-based policy making in OECD countries: introduction to the theme, Boosting Innovation: the Cluster Approach, París, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).
- Rojas, J. (2004), *"Pautas para formular la visión y misión en una organización"*, Programa de Posgrado de Ingeniería-UNAM, México, D.F.
- Silva, Iván (1995), *Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina*, Revista de la Cepal 85.
- Soto, David (2006), *La identidad cultural y el desarrollo territorial rural, una aproximación desde Colombia*,
- Stöhr, W. B., (1981), Development from below: The bottom-up and periphery inward development paradigm, en: Stöhr, W.B. and Taylor, D.R.F. (eds.) *Development from above or Below?*, J. Wiley and Sons Ltd. Chichester.

- Stöhr, W. B., (1985), *Selective selfreliance and endogenous regional development*, Ungleiche Entwicklung und Regionalpolitik in Südeuropa. Ed. Nohlen & Schultze, Studienverlag Dr. N. Brockmeyer, Bochum.
- Stumpo, Giovanni (2004), "Articulación productiva y pequeñas y medianas empresas. Reflexiones a partir de algunos estudios de caso en América Latina", *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de casos en América Latina*, Marco Dini y Giovanni Stumpo (coords), México, D.F., CEPAL/Siglo XXI, septiembre.
- UNCTAD (2001) (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo), *World Investment Report 2001 – Promoting linkages*, Naciones Unidas, Ginebra.
- Visser, Evert-Jan y P. Den Langen (2004), "A chilean wine cluster? The importance and quality of governance in a fast-growing and internationalizing industry", serie Desarrollo Productivo, N° 156 (LC/L2138-P), CEPAL, Santiago de Chile, septiembre.
- Vázquez, B. (1988), *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*, Pirámide, Madrid.
- Vázquez, B. (1999), *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones aprendidas sobre desarrollo endógeno*, Pirámide, Madrid.
- Vázquez, A. (2000), Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual (LC/R. 1964), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Vazquez, B. y O. Madoery (2001), (compiladores): *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Ediciones Homo Sapiens, Rosario, Argentina.
- Vivanco, J. (2005), "Una propuesta metodológica para elaborar planes municipales de desarrollo", Programa Estudios de Posgrado, Fac. Ingeniería, UNAM.

GLOSARIO

Aprendizaje colectivo regional

Según (Helmising:2000), se puede entender como la emergencia de un conocimiento básico común y de procedimientos a lo ancho de un conjunto de firmas geográficamente próximas, lo que facilita la cooperación y la solución de problemas comunes.

Capital intangible

Se entiende como la suma del capital humano, la infraestructura institucional y el capital social (la confianza de los habitantes en su propio país y su capacidad para trabajar en pos de un objetivo común).

Capital sinérgico

Potencial de una comunidad para promover acciones en conjunto dirigidas a fines colectivos y democráticamente elegidos.

Conocimiento

Significa ser capaz de discernir lo que se percibe, pero encontrando las diferencias que existan. Entendiendo lo que son y no son. Sabiendo que tenemos dos áreas: la específicamente técnica, y la referida a los valores éticos y emocionales. Por ello el Conocimiento únicamente técnico, no es suficiente ni válido si no va acompañado del de los principios de los valores éticos y emocionales.

Conocimiento explícito

Conocimiento formal que se puede encontrar sistematizado y disponible en diferentes formas: datos, fórmulas, procedimientos codificados, principios universales, reglas generales, procedimientos estandarizados, textos escritos, etc.

Conocimiento tácito

Conocimiento informal, personal o social, poco visible, y difícil de compartir por los medios tradicionales y de expresar de forma sistematizada

Desarrollo sostenible

Se definió por primera vez de forma oficial en el Informe Brundtland en 1987, en el marco de la Comisión Europea, Grupo de Expertos en Medio Ambiente Urbano (1988), entendiéndolo como *"aquel que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades"*. Sin embargo, fue en 1992¹ en la Primera Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro, donde se contempló como una auténtica alternativa al modelo de desarrollo económico vigente, introduciendo aspectos de talante sociopolítico, de derechos humanos y lucha contra la pobreza y la exclusión, así como de participación ciudadana y democratización

Desarrollo Endógeno

Es un modelo económico en el que las comunidades desarrollan sus propias propuestas. Es decir, el liderazgo nace en la comunidad, y las decisiones parten desde adentro de la comunidad misma. El desarrollo endógeno busca la satisfacción de las necesidades básicas, la participación de la comunidad, la protección del ambiente y la localización de la comunidad en un espacio determinado. Busca que los procesos locales y globales se complementen. Su meta, es el desarrollo en el nivel local, de la comunidad, pero que este desarrollo trascienda hacia arriba, hacia la economía del país, hacia el mundo.

Gobierno Electrónico

Se debe entender como, el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, aumentar la eficiencia y la eficacia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación ciudadana.

Endogeneidad

El concepto de endogeneidad (Boisier, 2000a; Vázquez-Barquero, 2001, entre otros), muy a la moda en círculos académicos, hay que entenderlo en cuatro planos sociales que se intersectan. En primer lugar, la endogeneidad debe entenderse como una creciente capacidad territorial para optar por estilos propios de desarrollo y para poner en uso instrumentos de política adecuados a tales estilos; como es claro, este plano de endogeneidad se asocia estrechamente a la descentralización. En segundo, la endogeneidad se entiende como una capacidad del territorio para apropiarse de una

¹ Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente y el desarrollo (1992). Declaración de Río sobre el Medio Ambiente. UNCED, Ginebra, Suiza

parte creciente del excedente económico generado allí para ser reinvertido *in situ* (a fin de dar soporte temporal a un crecimiento basado en una matriz productiva más y más diversificada); nuevamente esta capacidad es una función directa del nivel de descentralización radicado en el territorio. En tercer lugar, la endogeneidad dice relación con la capacidad del territorio para generar sus propios impulsos de cambio tecnológico, capaces de modificar cualitativamente su funcionamiento, un asunto asociado a la capacidad para establecer y poner en funcionamiento un sistema local de ciencia y tecnología. En cuarto lugar, la endogeneidad sólo es posible en el marco de una cultura productora de identidad territorial, a partir de la cual los activos intangibles² potencian la competitividad territorial.

Externalidades

Beneficios que se generan por las acciones de cada empresa tanto para sí como para el resto de las empresas del complejo.

Gestión

Conjunto de trámites y estudios que deben realizarse, a través de procesos, para alcanzar suficientes conocimientos. Para así entender mejor la situación actual, los entornos y el mejor futuro para la empresa, territorio o localidad.

Glocal

Simbiosis entre la dimensión global y local y un neologismo que debe ser leído en dos sentidos: Hay que pensar globalmente para actuar localmente (para las firmas) y hay que pensar localmente para actuar globalmente (para las personas).

Learning region (región que aprende, región erudita, región informada)

Concepto usado en la literatura académica anglosajona. Se refiere a regiones con una ventaja económica sostenida basada en la creación de conocimiento, en el soporte para estructuras de redes productivas y de tecnología local y otras estructuras soportantes, de las destrezas laborales locales, y en la construcción de una cultura regional de negocios. En este enfoque, la "infraestructura humana" regional y la "infraestructura de redes" son más importantes que la infraestructura física. Ejemplos célebres de regiones creativas e inteligentes son el Silicon Valley y la Route 128 en los

² Concepto algo diferente a "capitales intangibles". Los activos intangibles, marcas, derechos de propiedad, denominaciones de origen, calidad organizacional,

Estados Unidos. También se pueden incluir los *Distritos Industriales* dentro de este concepto.

Pensamiento sistémico

Parte de la idea de que un sistema es un conjunto de elementos que exhibe las siguientes características:

- Las propiedades o el comportamiento de cada elemento del conjunto tienen un efecto en las propiedades o comportamiento del todo.
- Las propiedades o el comportamiento de cada elemento y la forma en que afectan al todo dependen de las propiedades y comportamiento de al menos otro elemento del conjunto.
- Cada subgrupo posible de elementos del conjunto exhibe las dos primeras propiedades.

Sistema

Entidad con una finalidad, que mantiene su funcionamiento y existencia como un todo mediante la interacción de sus partes

Sistemático

Que procede de manera metódica (no significa lo mismo que sistémico).

Sistémico

Que utiliza ideas de los sistemas.

Ventajas competitivas

Suelen denominarse así a las ventajas comparativas que no provienen de la dotación específica de recursos naturales de un país o de otros factores semejantes, sino de las habilidades y la tecnología que se incorporan a los procesos productivos. El término sirve para destacar, en particular, la diferencia entre las exportaciones tradicionales de materias primas y productos poco elaborados con respecto a las exportaciones que incorporan mayor tecnología y un tipo de gerencia más eficiente. **[dynamic comparative advantage]**.

ANEXO I

PERFIL GENERAL DE LOS AGENTES DE DESARROLLO LOCAL

El perfil apropiado del agente de desarrollo local debe incluir las siguientes capacidades:

- Debe saber identificar los recursos infrautilizados en el territorio, incluyendo siempre la valoración ambiental.
- Debe coordinar los diferentes instrumentos de fomento, capacitación o información, con el fin de acercarlos a los agentes productivos locales.
- Debe estimular la asociatividad local y la participación de los agentes locales, y proponer, de forma conjunta, iniciativas de desarrollo local, facilitando una visión integral del mismo.
- Debe identificar y promover las iniciativas locales de desarrollo, tratando de fortalecerlas e integrarlas en el conjunto del sistema productivo local.
- Debe colaborar con otros agentes locales y favorecer el proceso de aprendizaje colectivo en la práctica de intervención local.
- Debe elaborar un plan de desarrollo local sostenible y consensuado, y con participación de los actores locales, para lo cual debe, a su vez, saber recoger las principales demandas y necesidades de la comunidad local, debe tener gran sensibilidad y respecto de los valores sociales y culturales locales y capacidad para traducir los argumentos teóricos y genéricos en expresiones concretas aplicables y entendibles entre los actores locales;
- Debe saber establecer prioridades y metas, formular objetivos realistas y claramente evaluables; señalar las etapas de proceso de realización de objetivos y tener suficiente capacidad técnica y experiencia en participación social y trabajo de campo.
- Igualmente, deben identificar a los técnicos adecuados para asesorar en los problemas concretos; buscar patrocinadores públicos y privados para ejecutar los proyectos específicos, y establecer las condiciones y tiempos para el traspaso de sus funciones a líderes locales.

ANEXO II

EL PAPEL DE LOS ACTORES LOCALES

El papel que pueden desempeñar algunos de estos agentes locales en la estrategia de desarrollo local, es:

Gobierno local

Las autoridades locales tienen mejor visión de conjunto que ningún otro agente local, y están por ello más capacitadas para coordinar los factores que inciden en el desenvolvimiento de las iniciativas de desarrollo local. Además, las autoridades locales, tienen la ventaja de comprender mejor qué activos del ámbito local encierran mayor potencial de desarrollo, así como los obstáculos que entorpecen su despliegue.

El papel de los gobiernos locales en una iniciativa de desarrollo local es:

- Promoción del desarrollo local
- Defensa del medio ambiente y promoción del desarrollo sostenible
- Planificación estratégica municipal
- Animación y fomento de la asociatividad local
- Concertación estratégica de actores para el desarrollo local
- Marketing municipal y creación de una imagen territorial proactiva
- Fortalecimiento de los elementos de identidad local
- Valorización del patrimonio histórico como activo de desarrollo local
- Como vocero de las posibilidades, oportunidades, ventajas comparativas y competitivas, limitaciones y desventajas de los territorios para enfrentar un plan de desarrollo territorial de largo alcance.

Instituciones educativas de educación superior

Además de las funciones clásicas de la universidad en relación a la formación de recursos humanos y la difusión de conocimientos científicos, estos establecimientos educativos pueden desempeñar, igualmente, funciones de investigación aplicada con la prestación de servicios de información y transferencia de tecnologías. Como señala Francisco Albuquerque (1996:313) "*Hay que superar cuanto antes el desencuentro*

existente entre la oferta de capacitación de las universidades y centros de formación y las necesidades de innovación de los diferentes sistemas productivos territoriales" Además la universidad puede desempeñar un importante papel en la promoción de la cultura social.

Institutos o Centros de investigación y desarrollo

Los miembros de estos centros se caracterizan generalmente por un conocimiento a fondo de las materias de su incumbencia, una elevada capacidad analítica y de comunicación, y gran independencia de criterio. Estas virtudes los sitúan en un lugar privilegiado en lo concerniente a apoyar el desarrollo de la iniciativa de desarrollo local a lo largo de sus etapas. Además, los investigadores pueden liderar iniciativas de distintas áreas, especialmente la de innovación y creación de redes, y desempeñar un papel en la evaluación continua de los objetivos y las acciones.

Empresarios

La estrategia de desarrollo local sólo puede hacerse realidad si es protagonizada por los agentes encargados de las actividades productivas, es decir, los empresarios. Los empresarios tienen una visión más clara del mercado y del modo en que pueden combinarse investigación y producción para aprovechar las oportunidades comerciales cambiantes. Sin embargo, presentan la desventaja de que suelen velar sólo por sus propios intereses, por ello, es necesario que los empresarios vean su participación en estos proyectos como un activo de competitividad y una herramienta avanzada para aumentar sus ventas y ganancias, así como, para mejorar sus relaciones públicas.

Por otro lado, se hace referencia al empresario innovador como elemento decisivo en la gestión y organización de la actividad productiva. No obstante, el impulso al desarrollo no depende sólo de la figura del emprendedor, pues un entorno innovador resulta decisivo.

Organizaciones empresariales.

En la medida en que las organizaciones empresariales representen el interés gremial de los potenciales clientes de una iniciativa de desarrollo local, es decir, las firmas y el empresariado en general, estas organizaciones constituyen actores claves del proceso de construcción de dicha iniciativa. Particular cuidado deberá tenerse si algunas organizaciones empresariales no son (plenamente) integradas al proyecto de desarrollo, ya que en determinadas circunstancias las mismas pueden, por omisión o acción,

generar acciones de boicot hacia la política. La experiencia europea muestra que las cámaras empresarias son extremadamente adversas a tomar riesgos o apoyar acciones de política que favorezcan a alguno de sus miembros y/o sectores por sobre otros, mucho menos si la política en cuestión afecta a algún miembro/sector en particular.

Agencias de desarrollo

El papel de las agencias es promover una cultura socialmente corresponsable en la superación de la pobreza y el acceso al desarrollo local, con proyección micro-regional y regional. Entre las funciones que podrían desempeñar, se encuentran: Intermediación cualificada entre la oferta y la demanda de servicios de apoyo a la producción, promoción de la participación y la concertación estratégica de los actores locales, así como la asociatividad empresarial y la circulación de información relevante para el desarrollo productivo y empresarial local.

Asociaciones vecinales, culturales, juveniles, de autoayuda, de profesionistas etc.

Estos grupos generalmente representan a un número limitado de ciudadanos y se caracterizan por sus diversas formas de pensamiento. Algunos de ellos representan por ejemplo, a sectores marginados y bajo nivel educativo, pero una iniciativa incluyente y que promueve la participación ciudadana no puede descartarlos. Aunque estas asociaciones tienen un ámbito limitado de influencia en el poder económico y político de las ciudades o regiones, la suma de un buen número de estas asociaciones puede significar una contribución importante a la iniciativa de desarrollo local.

Organizaciones sindicales

Los sindicatos locales deben desempeñar un papel de primer orden en la búsqueda de espacios de cooperación con las grandes empresas y los gobiernos municipales de las diferentes regiones del país, a fin de crear una institucionalidad permanente de desarrollo económico local, orientada a asegurar la continuidad de las inversiones productivas y, en definitiva, de los niveles de empleo e ingreso. La búsqueda de espacios de acuerdo de los sindicatos con los empresarios no constituye, pues, una renuncia a las propuestas de progreso, sino un compromiso consistente con los ideales últimos de éste, en favor de la población y de sus condiciones de vida.

ANEXO III

ÓRGANOS RECTORES DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL

El Consejo director sería un organismo público descentralizado de participación ciudadana de la Administración Pública Local, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía técnica y de gestión para el cumplimiento de su objetivo.

El consejo director tendría como finalidad planear, diseñar, integrar, y en su caso, administrar, programas y proyectos estratégicos prioritarios del ejecutivo local para el desarrollo de la ciudad o región, mediante la participación conjunta de las dependencias y entidades de la Administración Pública Local y de la sociedad civil.

El Consejo Director tendría la siguiente estructura orgánica:

- i. Un Consejo Ciudadano
- ii. Una Junta de Gobierno
- iii. Un Presidente Ejecutivo
- iv. Un Director General
- v. Un Comisario

Consejo Ciudadano

Sería precisamente el órgano de participación ciudadana para los proyectos estratégicos de la localidad o región. Este Consejo Ciudadano sería de carácter honorífico, incluyente, plural y su función sería consultiva.

El Consejo Ciudadano estaría integrado de la siguiente manera:

- i. Un presidente, que sería el Presidente Ejecutivo del Consejo Director;
- ii. Un secretario, que sería el Director General del Consejo Director; y
- iii. Los Vocales Consejeros propietarios y sus respectivos suplentes, que serían las personas que designe el Presidente Municipal a propuesta del Presidente Ejecutivo, el número de los vocales consejeros no deberá ser inferior a 5 ni

superior a 15 y desempeñarán su cargo por un período de 12 meses pudiendo prorrogarse a invitación expresa

Funciones del Consejo Ciudadano:

- Fungir como órgano de consulta del Consejo Director en lo relativo al desarrollo de los programas estratégicos que funcionalmente coordine el Consejo Director.
- Favorecer la participación de todos los sectores involucrados.
- Emitir opiniones al Presidente Ejecutivo respecto al diseño, integración, y evaluación de los proyectos estratégicos en particular.
- Integrar comisiones o comités para la atención de asuntos específicos.

Dos figuras esenciales del Consejo Ciudadano serían: El Comité Ejecutivo y el Comité Técnico. Estos dos comités son los que estarían coordinando las acciones de todas las etapas de la estrategia de desarrollo local.

Comité Ejecutivo

El Comité Ejecutivo es el órgano de carácter administrativo encargado de dirigir y supervisar las actividades específicas del Plan de Desarrollo Local. Estaría conformado por diversas instituciones del sector público y privado, que se hayan comprometido para apoyar la estrategia de desarrollo local de la localidad.

Funciones

- Coordinar en la fase de elaboración del plan estratégico (la coordinación es de carácter administrativo). Sus actividades serían las de representación ante la sociedad, los entes gubernamentales y con el equipo consultor, las de supervisión y control de cada una de las fases del plan, resolución de posibles contingencias durante la realización de los mecanismos participativos, etc.
- Coordinar en su implementación

Comité Técnico

Realizar tareas de investigación, coordinación y procesamiento de datos y oficiar de nexo entre los diferentes actores sociales que participan en el Plan.

Funciones

- Fijar un programa y un calendario de trabajo
- Realizar estudios encomendados por el Comité Ejecutivo
- Organizar los grupos de trabajo
- Celebrar foros de expertos
- Difundir las actividades del Plan
- Preparar los informes de conclusiones para cada fase del trabajo
- Encauzar la participación ciudadana
- Dinamizar el papel de la ciudad y del Plan Estratégico en los foros internacionales

Junta de Gobierno

La Junta de Gobierno sería el órgano de máxima autoridad del Consejo Director, y podría estar integrado de la siguiente forma:

- I. El Presidente Municipal, quien lo presidirá
- II. El Presidente Ejecutivo, quien fungirá como secretario de la misma y contará con voz pero sin voto:
- III. Los vocales propietarios que serán:
 - a) El Secretario General de Gobierno;
 - b) El Secretario de Desarrollo Económico¹; y
 - c) El Secretario de Finanzas y Tesorería Municipal²

A instancias del Titular del Ejecutivo Municipal o del Presidente Ejecutivo, podrían participar en las sesiones de la Junta de Gobierno, como invitados especiales, las

¹ En algunos ayuntamientos de ciudades mexicanas (Guadalajara, Puebla, Morelia) esta Secretaría recibe diferentes nombres como Secretaría de Fomento Económico ó Secretaría de Promoción Económica, en otros ayuntamientos, como el de Monterrey ésta secretaría tiene el nombre genérico de Secretaría de Desarrollo y en el ayuntamiento de Aguascalientes la función del desarrollo económico está incluida en el Secretaría de Desarrollo Humano. Estos casos tan sólo representan un ejemplo de la diversidad de términos que usan los ayuntamientos locales para dar nombre a sus dependencias gubernamentales. Probablemente hay más casos en el contexto de la República Mexicana donde los nombres de las secretarías gubernamentales no coincidan con el que se propone en el presente reglamento de participación ciudadana, pero ello no representa uno de los objetivos centrales de la discusión de la presente tesis.

² Para el caso de la Secretaría de Finanzas y Tesorería existe una situación similar a la presentada anteriormente.

dependencias y entidades de la Administración Pública Centralizada o Descentralizada del Municipio que se estimen pertinentes, así como a las personas físicas o representantes de organismos públicos y privados nacionales y extranjeros, estas personas tendrán derecho de voz y no de voto en la sesión o sesiones en que participen como invitados.

Algunas Funciones de la Junta de Gobierno:

- i. Aprobar el programa de trabajo y los proyectos de presupuestos de ingresos y egresos del Consejo Director, que presentará anualmente el Presidente Ejecutivo;
- ii. Aprobar el informe anual de actividades del Consejo Director que presente el Presidente Ejecutivo.
- iii. Conocer y opinar sobre el informe anual que rinda el Comisario de la Corporación.
- iv. Designar a propuesta del Director General a la persona que ocupará el cargo de Director General de la Corporación
- v. Aprobar el estatuto interior de la Corporación y sus modificaciones, a propuesta del Presidente Ejecutivo.

Presidente Ejecutivo del Consejo Director

El Presidente Municipal designará y removerá libremente al Presidente Ejecutivo del Consejo Director.

Algunas Funciones del Presidente Ejecutivo:

- i. Presidir el Consejo Ciudadano y fungir como Secretario de la Junta de Gobierno.
- ii. Ejecutar los acuerdos de la Junta de Gobierno
- iii. Coordinar la planeación, diseño, impulso, integración, seguimiento y, en su caso, la administración de los programas estratégicos coordinados funcionalmente por el Consejo Director.
- iv. Presentar a la Junta de Gobierno, las propuestas relacionadas con los proyectos estratégicos del Consejo Director.

- v. Presentar a la Junta de Gobierno, el programa de trabajo anual del Consejo Director, el presupuesto de ingresos y egresos del Consejo Director, el informe anual de actividades generales del Consejo Director, los estados financieros y los informes de cuenta pública y la propuesta del Estatuto Interior del Consejo Director.
- vi. Dar seguimiento y evaluar los planes, programas y acciones que deberán ser ejecutadas para el cumplimiento del objeto del Consejo Director, así como los acuerdos tomados en la Junta de Gobierno.
- vii. Desarrollar y coordinar los estudios, investigaciones y análisis que considere necesarios para la realización de los programas y proyectos del Consejo Director.
- viii. Proponer a la Junta de Gobierno a la persona que ocupará el cargo de Director General del Consejo Director, para que sea debidamente designado por ésta.
- ix. Celebrar toda clase de contratos y convenios con autoridades federales, estatales y municipales, con organismos públicos o privados y con personas físicas, que sean necesarios para el cumplimiento del objeto del Consejo Director.

Director General del Consejo Director

El Director General del Consejo Director sería designado por la Junta de Gobierno a propuesta del Presidente Ejecutivo.

Algunas Funciones del Consejo Director:

- Administrar y realizar las tareas operativas del Consejo Director, implementando las acciones necesarias para el buen funcionamiento del mismo;
- Celebrar toda clase de contratos y convenios con autoridades federales, estatales y municipales, con organismos públicos o privados y con particulares, que sean necesarios para apoyar en lo administrativo y operativo, al cumplimiento del objeto del Consejo Director.
- Elaborar y presentar al Presidente Ejecutivo un anteproyecto de presupuesto de ingresos y egresos del Consejo Director.
- Elaborar y presentar al Presidente Ejecutivo un anteproyecto de Estatuto Interno del Consejo Director.

- Conocer y resolver los asuntos de carácter administrativo y laboral relacionados con la administración de recursos humanos y materiales del Consejo Director.
- Representar al Consejo Director, por indicación del Presidente Ejecutivo, ante las autoridades o dependencias federales, estatales y/o municipales, o ante entidades u organismos públicos o privados nacionales y extranjeros.

Comisario

El presidente municipal a propuesta de la Contraloría Municipal, designaría y removería a un Comisario, quien llevaría a cabo las funciones de vigilancia y control interno del Consejo Director.

Algunas funciones del Comisario:

- Vigilar que los gastos, cuentas y administración de los recursos del Consejo Director se encaminen adecuadamente para el cumplimiento de su objeto y funciones.
- Rendir un informe anual de sus actividades a la Contraloría Municipal de la Administración Pública Local.
- Recomendar a la Junta de Gobierno y al Presidente Ejecutivo, las medidas preventivas
- y correctivas que sean convenientes para el mejoramiento de la organización y funcionamiento del Consejo Director.
- Asistir a las sesiones de la Junta de Gobierno, sólo con derecho a voz, sin voto.

El resto de los detalles relacionados con la organización interna del Consejo Ciudadano se deja a la libre decisión de los interesados, por existir un sinnúmero de formas de administración interna para cada uno de los Órganos de Participación Ciudadana, como el número de sesiones ordinarias y extraordinarias en tiempos determinados, la forma de hacer la convocatoria para las sesiones, el número mínimo de asistentes para declarar válida una sesión, las personas que sustituirán en caso de ausencia de los titulares, así como en lo relacionado a la calidad del voto de cada uno de los integrantes del Consejo Ciudadano.

ANEXO IV

Objetivo: Estas encuestas pretenden conocer la percepción de los ciudadanos comunes sobre la situación actual de la ciudad, sus principales retos y sus perspectivas de futuro.

ENCUESTA 1

1. LA CIUDAD EN EL CONTEXTO URBANO DE LA REPÚBLICA MEXICANA

Esta pregunta se refiere a la mejora que ha habido en la calidad de vida y el nivel de desarrollo en cada ámbito de las ciudades que se toman como referencia con respecto a la ciudad que se analiza

¿Qué se logrará?

Esta pregunta mostrará la concepción que tienen los ciudadanos de su ciudad con respecto al contexto de las otras ciudades de la República Mexicana y en su momento permitirá decidir a los órganos rectores de la Estrategia de Desarrollo Local que ciudades estudiar para elaborar la fase del benchmarking.

Enunciado

¿Cuál es su percepción si se compara la situación de la localidad con el resto de las ciudades de la República Mexicana en cada uno de los ámbitos que se le presentan?

ÁMBITO CIUDADES	ECONOMÍA	CULTURA	MEDIO AMBIENTE	CIUDADANÍA	POLÍTICA
1					
2					
3					
4					
5					

Posibles criterios de calificación: *superior, mismo nivel, por debajo, no comentó*

2. IDENTIDAD: ATRIBUTOS DE LA CIUDAD Y LOS CIUDADANOS

Esta pregunta se hará con el propósito de identificar los rasgos que definen la idiosincrasia propia de los ciudadanos de la localidad y cómo ellos califican a su ciudad en virtud de esos rasgos. Esta pregunta sería abierta, pero a continuación se muestran algunos ejemplos de rasgos:

Ciudadanos: divertidos, solidarios, trabajadores, emprendedores, tolerantes, etc.

Ciudad: acogedora, moderna, innovadora, ruidosa, emprendedora, etc.

¿Qué se logrará?

Esta pregunta ayudará a definir la identidad territorial de la localidad (el vector de identidad verbal) y los valores del plan estratégico de desarrollo local.

Enunciado (ciudadanos)

¿Cuáles son los rasgos culturales/conductuales que definen a los ciudadanos en su localidad?

Enunciado (ciudad)

¿En virtud de esos rasgos, cómo puede calificar a su ciudad?

3. DESARROLLO RECIENTE DE LA CIUDAD

Esta pregunta se hará para conocer el nivel de aceptación de las políticas de desarrollo económico, social y cultural implementadas actualmente en la localidad.

Enunciado

¿Qué tan de acuerdo está con las políticas de desarrollo económico, social y cultural implementadas en la localidad?

Para cada uno de los rubros del desarrollo, se sugiere usar los siguientes criterios de calificación: *muy de acuerdo*, *bastante de acuerdo*, *poco de acuerdo*, *nada de acuerdo*.

POLITICAS DE DESARROLLO	MUY DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	NADA DE ACUERDO
ECONÓMICAS				
SOCIALES				
CULTURALES				

ENCUESTA 2

El objetivo de la siguiente encuesta es conocer la opinión ciudadana sobre los temas de actualidad y su nivel de satisfacción respecto a determinados aspectos de la ciudad.

1. ¿Cómo se siente en la ciudad como lugar para vivir?
2. Satisfacción respecto a las oportunidades de empleo disponibles
3. Satisfacción respecto a la calidad de los espacio naturales
4. Satisfacción respecto a la calidad del medio ambiente urbano
5. Satisfacción respecto al nivel de servicios sociales y salud disponibles
6. Satisfacción respecto a la calidad de la enseñanza
7. Satisfacción respecto al nivel de los servicios públicos de transporte disponibles
8. Satisfacción respecto a las oportunidades de participación ciudadana
9. Satisfacción respecto al nivel de seguridad
10. Satisfacción respecto a la cantidad de los espacios naturales en la ciudad
11. Satisfacción respecto al nivel de los servicios de recreo y ocio
12. ¿Cómo considera el acceso económico a la vivienda en la ciudad?
13. ¿Cómo valora el modelo de vivienda en la ciudad?
14. Satisfacción respecto al transporte público entre la ciudad y el entorno
15. ¿Qué tamaño considera adecuado para la ciudad en el año "X" (un futuro próximo)?
16. ¿Cuál es la mejor solución urbanística para la ciudad, (ejemplo: que la ciudad siga expandiéndose, un equilibrio entre el crecimiento de nuevas urbanizaciones y la recuperación de la ciudad ya existente /compacta, etc.)?
17. ¿Cuál de las opciones existentes considera que solucionaría en mayor medida la movilidad urbana (ejemplo: tranvía, metro, autobuses, etc.)?
18. ¿Qué proyecto considera más importante para el futuro de la ciudad y su entorno?
19. ¿Cuál o cuáles de los diversos espacios culturales con que cuenta la ciudad es fundamental para su futuro desarrollo (ejemplo: museos, conservatorios de música, etc.)?

ANEXO V

CAPITALES DE UNA CIUDAD

CAPITAL NATURAL Y AMBIENTAL
<p>Aspectos de localización Latitud y longitud División político-administrativa</p> <p>Aspectos naturales Orografía Clima Altitud Flora y fauna Recursos forestales Recursos hídricos Recursos minerales Paisajes naturales Suelos</p> <p>Aspectos ambientales Accesibilidad Potencialidad para desastres naturales</p>

CAPITAL ECONÓMICO-PRODUCTIVO
<p>SECTORES ECONÓMICOS³</p> <p><i>Tipos:</i> Primario Secundario Terciario</p> <p><i>Elementos:</i> PIB por sector Inversión extranjera directa Balanza Comercial Principales actividades económicas por sector Productos locales más significativos Estructura de las empresas en el sector Tipo y número de unidades productivas</p>

³ Son los grandes sectores en que se dividen las actividades económicas en México. Sector primario (agropecuaria, silvicultura y pesca), sector secundario (sector industrial) y sector terciario (sector servicios).

ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE ORIGEN⁴

Tipos:

- Agropecuaria, silvicultura y pesca
- Minería
- Industria manufacturera
- Construcción
- Electricidad, gas y agua
- Comercio, restaurantes y hoteles
- Transporte, almacenaje y comunicaciones
- Servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler
- Servicios comunales, sociales y personales

Elementos:

Acceso y uso del suelo

- Tamaño y uso de la tierra (cultivos, pastos, barbecho, forestal, otros)
- Superficie de las tierras bajo riego
- Tenencia del suelo

Sistema de producción agrícola

- Principales cultivos y variedades
- Tecnología empleada
- Superficies por cultivo
- Rendimiento por cultivo
- Destino de la producción
- Infraestructura productiva
- Organización de la fuerza de trabajo

Sistema de producción pecuario

- Población por especies principales
- Tecnología y manejo
- Productos y subproductos
- Carga animal
- Destino de la producción
- Infraestructura productiva
- Organización de la fuerza de trabajo

Sistema de producción forestal

- Especies y superficies
- Tecnologías: tipo de producción y manejo
- Volumen y destino de la producción
- Reforestación: Superficie y especies
- Organización de la fuerza de trabajo

Sistemas de caza, pesca y recolección

- Principales especies
- Producción por especie
- Organización de la fuerza de trabajo

Sistemas de producción industrial

- Estratificación de la producción por tamaños
- Principales productos
- Tecnología empleada
- Volumen y destino de la producción

⁴ Estas categorías de actividades económicas fueron tomadas de la página electrónica del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Organización de la fuerza de trabajo

Sistemas de producción minera

Principales productos
Tecnología empleada
Volumen y destino de la producción
Organización de la fuerza de trabajo

Sistemas de comercialización

Formas de comercialización
Ferias y mercados
Principales productos comerciales (épocas)
Comportamiento de precios según época

Sistema de servicios turísticos

Principales formas de servicio (ciudades, ecoturismo, playas, etc.)
Infraestructura existente
Ingresos netos

Sistemas de asociación empresarial

Tipología:

Clusters
Cadenas productivas
Sistema regional de innovación
Parques tecnológicos
Parque industriales

Elementos:

Existencia de redes entre empresas
Localización territorial
Especialización productiva
Asociación de empresarios
Cooperación entre empresarios
Grado de modernización de las empresas
Nivel tecnológico de las empresas
Acceso a financiamiento
Cultura de innovación en las empresas

Recursos tecnológicos

Infraestructura tecnológica disponible
Información, investigación y desarrollo (I+ D)
Difusión tecnológica

CAPITAL DE INFRAESTRUCTURA

Infraestructura económica o técnica

Transportes

Externo: carreteras, aeropuertos, muelles, trenes y Terminal de autobuses
Interno: redes de transporte público (subterráneo, tren urbano, autobuses, etc.).

Telecomunicaciones

Número, tipo, cobertura y estado de los medios de comunicación: teléfono, Internet, correo, fax, medios de comunicación impresos y electrónicos

Fuentes y usos de energía

Renovables y no renovables

Abastecimiento de agua y Saneamiento básico

Distribución de agua potable
Canales de riego
Embalses y represas
Drenaje y tratamiento de aguas residuales

Medio ambiente

Recolección, disposición y reciclaje de residuos sólidos
Parques nacionales y reforestación
Protección del medio ambiente local (suelo, aire, agua, playas, ríos, lagos, etc.)

Estructura urbana

Zonas, distritos, vecindarios y plaza
Edificios industriales
Calles e infraestructura civil: autopistas, avenidas, calles, puentes, túneles, etc.
Configuración del tráfico

Infraestructura intangible

Información sobre procesos productivos
Servicios especializados a empresas
Información tecnológica sobre productos
Servicios de consultoría empresarial
Servicios financieros e información sobre acceso al crédito

Infraestructura social**Educación y capacitación***Educación formal*

Número, tipo y cobertura de los establecimientos
Estado y calidad de la infraestructura
Número de matriculados por sexo y grado
Deserción escolar por sexo
Profesores por establecimiento
Alumnos por profesor

Educación no formal

Instituciones de capacitación y enseñanza
Principales programas y prácticas de capacitación
Capacitados por sexo

Salud

Medicina convencional
Estructura institucional: número, tipo y cobertura
Personal médico, paramédico por establecimiento
Causas principales de mortalidad
Epidemiología: vacunas y cobertura

Grado y cobertura de desnutrición infantil

Otros servicios

Servicios colectivos (justicia, seguridad ciudadana, protección civil, fomento a la cultura, al deporte y turismo).
Servicios sociales (guarderías, viviendas de protección social, centros para la juventud, centros de la tercera edad, etc.)

CAPITAL INSTITUCIONAL

Instituciones públicas y privadas

Sistemas y procedimientos
Asociaciones de carácter económico (empresariales y sindicales)
Instituciones educativas y de capacitación
Instituciones y asociaciones sociales locales
Asociaciones religiosas
Entidades políticas
Entidades gubernamentales

Sistema de gobierno

Procedimientos de nombramiento de las autoridades
Sistemas de gobierno y procedimientos (legislativo, ejecutivo y judicial)
Sistema de administración pública (nivel de descentralización)

Orientación de la gestión pública local

Conocimiento del municipio y sus problemas
Relación entre funcionarios y ciudadanía
Canales de información
Políticas de fomento productivo

Estado de la planificación local

Planes, proyectos y obras en ejecución
Estrategias e instrumentos para el desarrollo local

CAPITAL DEMOGRÁFICO Y MERCADO DE TRABAJO

Demografía y dinámica poblacional

Población por edad y sexo
Familias y promedio de los miembros por familia
Población rural y urbana
Movimientos migratorios
Tasa de natalidad
Tasa de mortalidad
Tasa de crecimiento poblacional
Tasa de analfabetismo
Esperanza de vida

Mercado de trabajo

Población económicamente activa e inactiva
Composición de la fuerza de trabajo, edad, sexo
Desempleo y subempleo

Disponibilidad de mano de obra
Perfiles que caracterizan la oferta de trabajo
Nivel educacional y experiencia de la mano de obra

Distribución del ingreso

Principales fuentes de ingreso de la población local
Niveles de ingreso medio por actividad
Distribución del ingreso a nivel local

CAPITAL CULTURAL Y CAPITAL HUMANO⁵

Diversidad étnica

Grupos étnicos
Lenguajes
Religiones
Costumbres, vestimenta y comida
Celebraciones y rituales

Valores y actitudes

Compromiso/pertenencia

Asociaciones en la localidad
Porcentaje de abstención en las elecciones
Programas locales y regionales en marcha
Actitud hacia el trabajo

Conducta de los ciudadanos

Formas de conducta de los ciudadanos
Huelgas y paros locales
Temporalidad en el empleo
Accidentes de trabajo con baja laboral

Creatividad

Capacidades creativas
Cultura innovadora y participativa
Grado de asumir riesgo empresarial
Número total de extranjeros y lugar de procedencia

Otros

Clima de Confianza
Actitud frente a la calidad
Respeto al medio ambiente
Apertura a otras culturas
Valores éticos
Educación cívica

⁵ Algunas de las variables que se proponen para la evaluación del capital humano local, fueron tomadas de un informe de la Fundación para el Conocimiento Madrid (2005). En ese informe se define al capital humano regional como "aquel relacionado con el conocimiento que tienen las personas y grupos de la región, y su capacidad para generarlo. Es decir, los principales aspectos de este capital están compuestos por el conocimiento de los individuos y grupos y su capacidad de compartir y aprender con el resto de agentes en aras de conseguir un beneficio regional."

Aptitudes

Población con educación primaria y secundaria
Población con estudios universitarios
Población ocupada con estudios universitarios
Alumnos universitarios de ciencias sociales y humanidades
Alumnos universitarios de ciencias técnicas y experimentales
N° de ferias y congresos

CAPITAL DE INNOVACIÓN, DESARROLLO E INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA

Políticas

Legislación y reglamentación existente en materia de desarrollo científico y tecnológico
Nivel local de fomento del desarrollo científico y tecnológico
Fomento de la cultura de innovación

Inversión

Inversión en investigación y desarrollo (% sobre el PIB)
Presupuesto TIC's
Empresas especializadas en investigación, desarrollo e innovación
Parques científicos tecnológicos
Inversión en capital de riesgo
Centros de difusión tecnológica

Personas ocupadas

Población ocupada en servicios tecnológicos
Población ocupada en servicios de investigación y desarrollo
Grupos de investigación

Desarrollo de investigación, desarrollo e innovación

N° patentes por área del conocimiento
N° patentes solicitadas/millón de habitantes
Producción científica
N° patentes solicitadas y concedidas
N° publicaciones por área del conocimiento
N° empresas usuarias de servicios de centros tecnológicos
N° empresas certificadas
N° entidades y laboratorios acreditados

Relaciones con administraciones públicas

Empresas que se relacionan online con la administración local
Empresas que realizan gestiones completas online
Atención de consultas en ventanilla única

Infraestructura de comunicación

% personas que usan intranet
% personas que usan ordenador
% hogares con ordenador personal, teléfono fijo, teléfono móvil
% empresas con ordenadores, con intranet, con conexión a Internet, con página Web
N° de centros de acceso público a Internet

Gobierno electrónico

Bases de datos gubernamentales
Servicios públicos

CAPITAL DE IMAGEN TERRITORIAL

Reconocimiento de la marca del producto o servicio
Conformación de redes entre ciudades y regiones
Posición en el ranking mejores ciudades para atracción de negocios, ranking calidad ambiental, ranking calidad de vida, etc.